



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE**  
**CURSO DE PEDAGOGIA A DISTÂNCIA**



**TELMA APARECIDA CORRÊA OLIVEIRA**

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
ESCOLA**

**BRASÍLIA – 2015**

**TELMA APARECIDA CORRÊA OLIVEIRA**

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
ESCOLA**

Monografia apresentada como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Licenciado em Pedagogia pela  
Faculdade de Educação – FE da  
Universidade de Brasília – UnB.

**BRASÍLIA, 2015**

OLIVEIRA, Telma Aparecida Corrêa. Desafios e perspectivas da gestão democrática na escola/ Telma Aparecida Corrêa Oliveira; Mozarlândia – Go; Dezembro de 2015; 93 p. Faculdade de Educação – FE; Universidade de Brasília – UnB.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Pedagogia UnB, 2015.

FE- UnB - UAB

# **DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

**TELMA APARECIDA CORRÊA OLIVEIRA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia pela Faculdade de Educação – FE, Universidade de Brasília – UnB.

Professora Orientadora Msc Sonia Freitas Pacheco Pereira

Membros da Banca Examinadora

a) Professora Dr. Magalis b. Dorneles Shneider

b) Professor Dr. Rogério de Andrade Córdoba

c) Professora Msc Neuza Maria Deconto

Dedico especialmente a Deus, o princípio de todas as minhas realizações, e que sempre está ao meu lado dando forças e sabedoria para continuar rumo à concretização de mais um sonho. A todos os meus familiares, pelo incentivo e carinho; aos grandes mestres, amigos, tutores presenciais e a distância que com seus conhecimentos sempre estiveram prontos a me orientar estimulando nessa caminhada repleta de aprendizagem.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela presença constante em minha vida, pois Ele sempre é minha fortaleza e meu porto seguro, nos momentos de angústia e dificuldades é minha força para continuar.

A meus pais pelos ensinamentos e valores transmitidos, bem como pelo incentivo e confiança depositados a mim no decorrer dessa caminhada, “amo muito vocês”.

Ao meu marido e filhos pelos momentos de compreensão, estímulo e encorajamento na busca pela concretização desse sonho, vocês são minha vida.

Aos amigos do curso de Pedagogia pelas trocas de experiências e aprendizagem, tão fundamentais para a construção dos conhecimentos em todos os sentidos.

Aos meus queridos professores e tutores, à distância e presenciais, pelas grandes orientações, pela oportunidade de poder desfrutar de tantos conhecimentos e aprendizagens, vocês são um exemplo.

A Prof<sup>a</sup>. Sonia Pacheco e a Tutora Ana Cristina, que sempre dispostas, me orientaram, me conduziram com comprometimento e responsabilidade na condução deste trabalho.

Aos colegas de trabalho por saber ouvir minhas angústias, expectativas e por estarem sempre ao meu lado me apoiando nas horas de desânimo.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente me deram uma palavra de incentivo e me ensinaram que quando “se sonha nada é impossível”.

*É preciso diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, até que, num dado momento a tua fala seja a tua prática.*

Paulo Freire

## RESUMO

Frente às transformações da sociedade contemporânea e das leis que estabelecem as mudanças no contexto educacional, principalmente no que se refere à gestão democrática na escola é que se busca por meio do presente trabalho analisar quais os desafios e perspectivas que abarcam a escola quando se pensa na democratização, participação e autonomia consciente dos sujeitos envolvidos na construção de uma cultura organizacional pautada na coletividade e no comprometimento de todos em prol de objetivos em comum: qualidade da educação e aprendizagem integral do aluno. O instrumento usado para coleta de dados foi constituído por questionário de pesquisa com questões abertas e fechadas (para dar conta dos dados socioeconômicos) e assim contemplar as diferentes categorias envolvidas no contexto escolar; o mesmo buscou abordar questões ligadas aos desafios da gestão democrática, implantação e implementação da política educacional e prática de uma gestão democrática na escola. A análise dos resultados permitiu considerar que os desafios e as perspectivas da gestão democrática são enormes, há todo um conjunto de questões políticas, pedagógicas e organizacionais que muitas vezes dificulta um trabalho verdadeiramente democrático. É preciso toda uma mudança quando se pensa na democratização da escola, pois ainda é tímido o envolvimento dos educandos, dos pais e da comunidade de uma forma geral com as questões da escola. O papel do gestor, como líder é fundamental quando se pensa nos processos estabelecidos para a efetivação de uma gestão democrática, as mudanças pedagógicas e organizacionais devem acontecer a partir das concepções do gestor, que deve contemplar os princípios de participação e autonomia, construindo um trabalho onde a pluralidade de concepções, a participação ativa de todos; a comunicação e a coletividade sejam objetivos verdadeiramente alcançados, mesmo que os desafios sejam constantes, as perspectivas devem superar os obstáculos e as dificuldades encontradas na escola. E, todos juntos devem trabalhar, para que a gestão democrática que tanto se prega não fique apenas em nível de discurso, mas aconteça na prática de forma expressiva com o envolvimento de todo o grupo.

**Palavras-chave:** Gestão democrática, organização, participação, coletividade, autonomia.



## ABSTRACT

Faced with the transformations of contemporary society and the laws that establish the changes in the educational context, especially with regard to the democratic management in school is what is sought by means of this work to analyze what challenges and perspectives that encompass school when one thinks of the democratization, participation and conscious autonomy of those involved in building an organizational culture guided by the community and the commitment of all towards common goals : quality education and comprehensive student learning. The instrument used for data collection consisted of research questionnaire with open and closed questions (to account for socioeconomic data) and thus contemplate the different categories involved in the school context; it sought to address issues related to the challenges of democratic management, deployment and implementation of educational policy and practice democratic management in school. The results concluded that the challenges and perspectives of democratic management are enormous, there is a whole set of political, pedagogical and organizational issues that often hinders a truly democratic work. It takes an entire change when one thinks of the school democratization, it is still shy involvement of students, parents and the community in general with school issues. The role of the manager as a leader is essential when it comes in the processes established for the realization of democratic management, pedagogical and organizational changes must take place from the conceptions of the manager who must contemplate the principles of participation and empowerment, building work where the plurality of views, the active participation of all; communication and community are truly achieved goals, even if the challenges are constant prospects must overcome obstacles and difficulties encountered in school. And everyone must work together so that both the democratic management is preached not just stay in speech level, but happens in practice in a significant way with the connection and involvement of the entire group.

**Keywords:** Democratic management, organization, participation, community, autonomy.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Dados socioeconômicos do coordenadores.....	<b>55</b>
--	-----------

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Nível socioeconômico dos educadores.....	<b>59</b>
<b>Gráfico 2:</b> Escolarização dos educadores.....	<b>59</b>
<b>Gráfico 3:</b> Escolarização dos pais ou responsáveis.....	<b>62</b>
<b>Gráfico 4:</b> Sexo dos estudantes.....	<b>65</b>
<b>Gráfico 5:</b> Renda familiar dos estudantes.....	<b>65</b>
<b>Gráfico 6:</b> Nível de escolaridade dos estudantes.....	<b>65</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

EJA - Educação de Jovens e Adultos

LDBEN- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96

PCNs - Parâmetros Curriculares Nacionais

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação

PNE - Plano Nacional da Educação

PPP - Projeto Político Pedagógico

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>12</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>08</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>09</b>
<b>1ª PARTE: MEMORIAL EDUCATIVO.....</b>	<b>15</b>
<b>2ª PARTE: TRABALHO MONOGRÁFICO.....</b>	<b>26</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPITULO I- Política educacional a partir da Carta Magna de 1988.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPITULO II- Projeto político pedagógico na escola.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPITULO III- Democracia e gestão democrática no contexto escolar.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV- Metodologia.....</b>	<b>44</b>
4.1- Contexto da pesquisa.....	46
4.2- Os participantes da pesquisa.....	49
<b>CAPÍTULO V- Análise e discussão dos dados.....</b>	<b>50</b>
5.1- Observação participante e análise dos dados.....	50
5.2- Questionário do gestor.....	52
5.3- Questionário do coordenador pedagógico.....	55
5.4- Questionário do educador.....	58

5.5- Questionário dos pais ou responsáveis.....	62
5.6- Questionário do estudante.....	64
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>75</b>
APÊNDICE A - Questionário do gestor.....	75
APÊNDICE B - Questionário do coordenador pedagógico.....	77
APÊNDICE C - Questionário do educador.....	79
APÊNDICE D - Questionário dos pais ou responsáveis.....	81
APÊNDICE E - Questionário do estudante.....	83
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>
ANEXO 1: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	85
ANEXO 2: Carta de Apresentação.....	86
ANEXO 3: Fotos.....	87
<b>3ª PARTE: PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS FUTURAS.....</b>	<b>89</b>

## **1ª PARTE: MEMORIAL EDUCATIVO**

O presente Memorial, aqui intitulado como “Memórias de uma futura Pedagoga” é uma parte significativa do Trabalho de Conclusão do Curso de Pedagogia da Universidade Aberta do Brasil da Universidade de Brasília- Faculdade de Educação (UAB- UnB- FE), como um requisito para obtenção do Título de Licenciada em Pedagogia, objetivando ressaltar acontecimentos relevantes ao longo da infância, adolescência, da vida adulta, bem como parte da trajetória escolar até o ingresso na Universidade.

Escrever o memorial é sempre um grande desafio, mas ao mesmo tempo é uma grande possibilidade de reviver histórias e acontecimentos que de alguma forma marcaram minha trajetória de vida.

Registrar as histórias vivenciadas até o meu ingresso na escolarização superior, e identificar as grandes descobertas no curso de Pedagogia são o reviver as memórias mais saudosas da minha vida lembrando toda uma história de conquistas. A grande aprendizagem que pretendo aqui sintetizar, e ao mesmo tempo articular com os conhecimentos teóricos mais relevantes dessa minha trajetória no curso de Pedagogia da Universidade de Brasília; são as descobertas feitas até o presente momento. Descobertas estas que me fazem compreender a educação e os processos que norteiam as práticas pedagógicas com outros olhos, pois a educação e o futuro Pedagogo que se busca formar deve estar aberto às novas possibilidades de aprendizagem, conhecimentos contínuos, e acima de tudo estar preparado para consolidar uma pedagogia capaz de atender e compreender o ato de educar como uma forma plural, ao longo da vida.

“Viver implica correr riscos. Mas existe uma diferença entre correr risco sabendo que se corre e não sabendo... Por isso, uma das brigas maiores que nós existentes, temos que ter é a briga para colocar a existência à altura da vida... de tal maneira que a existência não mate a vida não pretenda acabar com a existência...”.

Paulo Freire

Nasci em uma família humilde no interior de Minas Gerais, na cidade de Bambuí, aos 14 de fevereiro de 1973, meus pais lavradores e filhos também de lavradores sempre foram pessoas simples que me ensinaram muito dos valores que guardo comigo até hoje, morávamos em um pequeno sítio, até então filha única, pude vivenciar uma fase bem tranquila que marcou boa parte da minha infância, a



simplicidade da vida no campo, e a convivência sempre harmoniosa com a família, avós, tios e primos que também moravam nas redondezas, foi primordial para que aprendesse a valorizar a importância da família em minha vida. Minha mãe dizia que era muito chorona quando pequena, tive um acidente na visão aos onze meses de idade, acidente esse que fez com que perdesse a visão do meu olho direito. Era uma época de muito difícil acesso as grandes capitais para tratamento, segundo meus pais uma época de bastante sofrimento, mas que graças a Deus passou. Sempre convivi com esse problema com tranquilidade, e com apenas uma visão nunca encontrei dificuldades para realizar qualquer tipo de atividade.

Aos cinco anos de idade mudamos para a cidade de Bambuí- MG para que pudesse frequentar a escola e assim ter o primeiro contato com a escola. Fiz a Pré-escola com seis anos, não gostava muito da escola, era um espaço novo e dei muito trabalho até me adaptar aquela nova rotina. Fui me adequar a vida escolar aos sete anos, quando já estava no 1º ano, depois disso creio que fui me descobrindo como aluna, e também reconhecendo a importância que a educação escolar teria na minha vida. Fiz muitas amizades na Escola Estadual José Alzamora, amizades que levo comigo até hoje, e educadores que guardo com muita recordação; minha primeira professora Tia Nelci, é um exemplo de educadora, até hoje atua na área da educação, sempre que retorno a Bambuí a vejo, uma educadora realmente apaixonada e comprometida com o que faz.

Minha vida escolar após a fase de adaptação foi cheia de dedicação e compromisso com minha aprendizagem; apesar de ter vivenciado por alguns educadores métodos tradicionais de ensino, as aulas eram bem planejadas e ao mesmo tempo articuladas para atender as crianças em suas especificidades, um aprendizado enorme, pautada meio a interações feitas com afeto e diálogo, aprendi não só conteúdos programáticos, mais muito dos valores que levo comigo até hoje: respeito, dedicação, humildade e acima de tudo compromisso com a aprendizagem. Segundo as concepções de Freire (1985, p.14):

O processo de alfabetização caracteriza-se no interior de um projeto político que deve garantir o direito a cada educando de afirmar sua própria voz, pois, segundo o autor, “a alfabetização não é um jogo de palavras; é a consciência reflexiva da cultura, a reconstrução crítica do mundo humano, a abertura de novos caminhos (...). A

alfabetização, portanto, é toda a pedagogia: aprender a ler é aprender a dizer a sua palavra”. (apud ALFERES, s/d)

Sempre fui bem orientada pelos meus pais, que apesar da simplicidade e das dificuldades enfrentadas naquela época, me deram muito carinho e não me deixaram faltar nada, orientações essas que foram fundamentais para o respeito que sempre tive com meus professores e colegas em sala de aula. Aceitar o outro mesmo com suas diferenças é fundamental para uma boa convivência social; hoje percebo o quanto é importante que a prática de aceitação e respeito ao próximo seja construída no interior das instituições educacionais para que não só haja inclusão, mas que se eduque por meio da, e na diferença, seja ela qual for, pois “o desafio da escola sempre será o de transitar entre a igualdade e a diferença, entre aquilo que precisa e deve ser igual para todos e entre aquilo que só pode ser visto sob o prisma da diversidade.” (TACCA & REY, 2008)

Aos dez anos de idade ganhei um irmão, um menino, especialmente no dia 30 de julho de 1983, no início fiquei bastante enciumada, mais após o nascimento passou esse sentimento egoísta dando lugar ao amor e carinho que sinto por ele. Minha adolescência foi marcada por momentos bem tranquilos, meus pais eram muito rígidos com a questão de horário, de namoro, e eu sabia ouvir ao “pé da letra” todos os seus ensinamentos. Estudo sempre em primeiro lugar, sempre fui muito dedicada e esforçada como os compromissos escolares. A 2ª fase do Ensino Fundamental, concluí na Escola Estadual José Alzamora, muitas saudades, lá tive excelentes educadores, sempre dispostos a ensinar, transmitir conhecimentos, experiências vivenciadas que marcaram muito minha adolescência. Meu Ensino Médio conclui com dezoito anos, na Escola Estadual João Batista de Carvalho, nunca fui reprovada, apesar de ter encontrado grandes dificuldades no início, me adaptar as novas disciplinas, bem mais difíceis, foi complicado. Já na 2ª série do Ensino Médio, tive que optar entre Científico e Magistério, escolhi magistério porque queria ser professora. Minha turma foi a primeira que fez o curso de magistério de quatro anos, éramos “cobaias”, pois não tinha nem conteúdo específico para ser trabalhado com a turma.

Desse fato acontecido é que hoje percebo que a estrutura e o funcionamento da educação brasileira acabam sendo estabelecidos sob a forma de um sistema

regido por regras que orientam e normatizam sua estrutura para que haja um bom funcionamento. Partindo dessa concepção é que surgem práticas pedagógicas centradas na educação fabril, no sentido de uma educação produzida por um sistema educacional obrigatoriamente sistematizado, organizado dentro de parâmetros específicos que são preparados para alcançar a eficiência e a eficácia deste processo; muitas vezes a educação em seu verdadeiro sentido acaba ficando em segundo plano, principalmente quando os métodos pedagógicos estão dentro de parâmetros e práticas pedagógicas tradicionais, desconectadas das políticas educacionais vigentes.

Grandes desafios marcaram essa etapa do Ensino Fundamental, que logo veio com a insegurança do futuro profissional. Após a conclusão do Ensino Médio fiquei meio perdida, meus pais sem condições de financiar uma faculdade e eu ali, uma pessoa sem experiência, sem orientação e sem oportunidade de continuar os estudos. O acesso a uma faculdade pública na época (1991) era muito difícil, ainda mais para uma família humilde, e sem condições financeiras para bancar um curso superior. Foi quando parei meus estudos e fui trabalhar como vendedora em uma papelaria da cidade. Não tinha nem como ter incentivo dos meus pais de continuar estudando, pois não existia o mínimo de condições de bancar meus estudos.

Meus pais tinham que dar o máximo de si para que não nos faltasse nada em casa, o que ganhava como vendedora não era o suficiente para pagar uma faculdade, que além de ser muito cara, estava situada em outra cidade, o que demandava uma série de despesas. Durante essa época tudo foi muito complicado, fiquei sem saber o que realmente queria da minha vida: falta de oportunidade e de condições financeiras tudo era muito desafiador; a minha escolha quanto a continuar os estudos ficou comprometida por uma série de fatores que hoje posso compreender o quanto a escolha e a decisão profissional pode ser complexa, Carvalho (2014, p. 105), afirma que:

A escolha de carreira consiste em compreender como se articula um dos papéis importantes que o indivíduo deve assumir ao longo da vida, mas essa tomada de decisão, como vimos, é complexa porque ela coloca em relevo e, muitas vezes, em oposição vários fatores pessoais, sociais, e de desenvolvimento, tais como os interesses, as competências, os valores, a idade, a origem familiar e étnica, as condições econômicas etc.

Como a oportunidade e a expectativa de continuar os estudos estava adormecida, não tive como ter esse contato com a sala de aula, só mesmo durante o estágio realizado no Ensino Médio. Nem sempre o que desejamos é o que realmente podemos concretizar; mas acredito “que nada acontece por acaso”, era preciso que eu crescesse e passasse por todas as etapas que passei, para que o sonho de entrar em um curso superior e fazer o tão sonhado curso de Pedagogia fosse então realizado.

As oportunidades de continuar meus estudos e fazer um curso superior estavam bem distantes da minha realidade, alguns dos amigos do Ensino Médio continuaram os estudos, construíram novas oportunidades e tiveram o contato direto com a sala de aula especificamente com o ato de educar. Eu continuava ali, de certa forma estagnada e sem direção. Foi quando aos vinte e um anos de idade, aconteceu o grande encontro que marcaria toda a minha história; conheci aquele que seria meu futuro marido e que de certa forma mudaria toda a minha trajetória de vida; “coisa do destino” aquele grande encontro: namoramos, ficamos noivos, e aos vinte e quatro anos de idade me casei e mudei para o estado de Goiás, especialmente para a cidade de Goiás. Deixei toda a minha família (até então nunca tinha ficado longe dos meus pais e familiares) para viver em um lugar que eu nem conhecia direito, foi difícil, mas o amor falou mais alto naquele momento. Agora casada continuava sem ver a oportunidade de continuar meus estudos; fiquei parada por um bom tempo, ajudando meu marido em uma loja que tínhamos, e realizando meus trabalhos manuais.

A constituição da família foi marcante quando aos 27 anos de idade engravidei do meu primeiro filho, uma menina (Gabrielly), agora em abril completou 15 anos, um presente e uma grande benção em minha vida. Aos 32 anos, engravidei do meu segundo filho, agora um garotinho lindo (Gustavo), ambos são tudo em minha vida, um presente de Deus. Com o nascimento dos filhos, parecia que cada vez mais a chance de dar continuidade aos estudos estava distante, mas ao mesmo tempo era preciso pensar mais do que nunca em continuar os estudos, na busca de um futuro profissional mais promissor, que estivesse dentro da minha realidade; mesmo com duas crianças pequenas, era preciso pensar em estudar e construir novas oportunidades, segundo Fabrino (2012, p. 8):

O indivíduo da sociedade atual pode ser compreendido através das diversas situações em que vive, em meio à exigência do ser humano capaz de lidar com as situações do cotidiano de forma que enfrente com imprevistos e frustrações facilmente; bem como com o mercado de trabalho que espera não somente boa formação acadêmica, mas também, um sujeito capaz de lidar de maneira constante com as complicadas situações do cotidiano.

É preciso acreditar que os acontecimentos em nossa vida surgem na hora certa, nunca é tarde para começar, aprender e construir novos conhecimentos, as oportunidades acontecem em qualquer momento da vida, basta saber agarrar e aproveitar.

A educação é um ato de amor, por isso, um ato de coragem. Não pode temer o debate. A análise da realidade. Não pode fugir à discussão criadora, sob pena de ser uma farsa. Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha, que não tem medo do risco, por isso que recusa o imobilismo. A escola em que se pensa, em que se cria, em que se fala, em que se adivinha, a escola que apaixonadamente diz sim a vida".

(Paulo Freire)

A chance de ingressar em um curso superior só surgiu em 2010, por meio de uma amiga de trabalho que falou dessa oportunidade. Na época estava trabalhando em uma escola da rede pública estadual como auxiliar administrativo, parte do sonho de ingressar na área da educação já estava sendo concretizada com o trabalho em uma instituição educacional. Vi naquele momento a oportunidade que não tive há anos atrás após a conclusão do Ensino Médio. Fiz a inscrição para o vestibular da UnB (Universidade de Brasília), mas não acreditava que ia conseguir ser aprovada, por ter ficado muito tempo sem estudar. O resultado foi uma surpresa enorme, uma grande conquista, essa vaga na Universidade de Brasília especificamente no curso de Pedagogia foi naquele momento. E tem sido a realização de um sonho do passado, até então paralisado pela falta de recursos e oportunidade. Os desafios têm sido constantes, porém os conhecimentos, a aprendizagem e a realização de estar construindo esse meu sonho, superaram todas as dificuldades, o ingresso no curso superior e as grandes descobertas no curso de Pedagogia mostram que “o sonho pode tardar, mas não falha, o que tem que ser, será”; como já citado anteriormente “nada acontece por acaso”, tudo vem na hora certa e começar esse mergulho intenso no universo da Pedagogia tem sido enriquecedor e as descobertas desde o início tem sido fascinante.

Ingressar na Universidade de Brasília me levou a descobrir um universo fantástico de grandes lutas em prol da educação superior, a universidade é um exemplo dessa luta, uma universidade pioneira em educação à distância, que tem como percussor Darcy Ribeiro e Anyzio Teixeira, homens que sempre lutaram para fazer da Universidade de Brasília o que ela é hoje. Especificamente me referindo ao curso de Pedagogia, as descobertas foram e tem sido fantásticas, pois todas as propostas do curso, como as Diretrizes Curriculares e o PPP (Projeto Político Pedagógico), são voltados a teorias e práticas que se aplicam à formação inicial para o exercício da docência, e de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. O futuro pedagogo a ser formado será registrado como professor-educador habilitado a trabalhar em ambientes escolares e não escolares, admitindo perspectivas diferenciadas de inserção no mercado de trabalho visando o desenvolvimento das pessoas de forma ampla, um dos trechos do PPP deixa isso bem claro:

Não se trata apenas de formar indivíduos ou profissionais competentes num determinado saber ou fazer, mas de ajudar a formar pessoas e cidadãos política e emocionalmente amadurecidos, contribuindo para desenvolver os comportamentos profissionais técnicos, científicos e filosóficos, sociais e políticos e afetivos e espirituais relativos a vida pessoal e íntima. (PPP. p.3)

Os conhecimentos e aprendizagens adquiridas ao longo desse percurso tem me feito ver a educação como realmente ela deve ser: contemplar o educando em todo o seu processo de aprendizagem e desenvolvimento para que ele se torne sujeito autônomo e consciente de sua própria aprendizagem. O estudo dos filósofos foram essências para despertar em mim o senso crítico, abrindo meus olhos e mente para uma educação pautada no diálogo e no questionamento. A aprendizagem em torno da História da Educação e das Organizações Educativas foram essenciais para a compreensão das novas práticas que circundam as atuais instituições educacionais. A escola hoje deve estar aberta as infinitas possibilidades de aprendizagem, contemplar o indivíduo em toda a sua singularidade e contribuir de forma integral para a formação de sujeitos conhecedores e críticos da realidade que os cerca; hoje é fundamental que a escola esteja aberta a incluir a diversidade, as variadas formas de desenvolvimento e aprendizagem e construir práticas pautadas na aceitação e valorização das diferenças (sejam elas quais forem), esse tem sido um dos grandes desafios da escola como um espaço democrático que se

pretende construir. Decorrentes dessas questões vale ressaltar a importância de reconhecermos o valor das representações sociais sustentadas pelas influências da comunicação nesse contexto ligado à inclusão; para Santos & Silva (2008, p.13), “o conhecimento coletivo é produzido através dessa interação entre pessoas e grupos e para cada circunstância específica estamos relativamente preparados para compreender o que nos dizem”.

Todas essas questões foram e tem sido bem ressaltadas ao longo do curso de Pedagogia, não se aplicando apenas as práticas pedagógicas que devem ser construídas de forma a abarcar as especificidades próprias do educando, mas também nas formas de gestão que envolve as instituições educacionais; o que se busca é uma forma de organizar e construir uma educação pautada na coletividade, na pluralidade de concepções em prol de objetivos únicos: aprendizagem significativa e qualidade da educação; segundo as concepções de Paro (1993, p.23), “a administração, no entanto, não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo”, aplicando-se também a aprendizagem e ao desenvolvimento que devem ser construídos por relações coletivas e pautados nas diversas possibilidades de ser e de desenvolver de cada educando.

As questões pedagógicas e didáticas de cada disciplina estudada dentro do curso de Pedagogia tem mostrado que é fundamental inovar, estimular e oferecer possibilidades diferenciadas para que a criança, não só em seu processo de alfabetização, mais ao longo de seu percurso escolar possa construir novas aprendizagens destruindo os paradigmas que muitas vezes pautam as práticas pedagógicas tradicionais, ultrapassadas; e o planejamento adequado nesse caso é essencial para tornar a aprendizagem bem mais significativa.

O planejamento educativo deve ser assumido no cotidiano como um processo de reflexão, pois, mais do que ser um papel preenchido, é atitude e envolve todas as ações e situações do educador no cotidiano do seu trabalho pedagógico. Planejar é essa atitude de traçar, projetar, programar, elaborar um roteiro pra empreender uma viagem de conhecimento, de interação, de experiências múltiplas e significativas para com o grupo de crianças. (OSTETTO, 2000, p. 1)

Os projetos de pesquisa, as observações, os momentos de estágios realizados ao longo dessa caminhada pedagógica, foram fundamentais para compreender grande parte desse universo educacional inovador que se busca construir. As descobertas em torno das inovações nas práticas pedagógicas, incluindo a importância do lúdico, a participação ativa do educando em todos os contextos, a tomada de decisão conjunta no planejamento, execução, acompanhamento, avaliação das questões pedagógicas e administrativas com a participação de toda a comunidade escolar, possibilitando a participação, transparência, descentralização e democracia tem sido vistas ao longo do curso como questões essenciais para a aprendizagem e minha formação como futura Pedagoga.

A teoria sem a prática vira “verbalismo”, assim como a prática sem teoria, vira “ativismo”. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.

(Paulo Freire)

Escrever um pouco sobre a minha trajetória de vida e das grandes descobertas no curso de Pedagogia, me fez reviver grandes momentos da minha caminhada em busca da concretização de um sonho. São inúmeras as descobertas e a aprendizagem adquirida até o presente momento, descobertas essas que levarei em toda a minha caminhada pedagógica e ao longo da vida. Hoje posso dizer que o ato de educar vai além de ensinar a ler e escrever, e que a Pedagogia então é o saber fazer, é ter a coragem para agir ao mesmo tempo em que se constroem aprendizagens compartilhadas, é orientar o educando em seu processo de aprendizagem e de formação, é a arte de ensinar, conduzir e educar. As experiências e o contato direto com a prática pedagógica me proporcionaram a compreensão de que o ato de educar é desafiador e ao mesmo tempo instigante, pois é preciso ter habilidade de orientar o educando e conduzi-lo para a construção e a descoberta de sua própria aprendizagem.

Os ensinamentos e as orientações de tutores e professores ao longo do curso têm sido fundamentais para que eu possa me espelhar e buscar construir a Pedagoga que quero ser em um futuro próximo. Alguns desses profissionais são exemplos de que é possível concretizar uma educação pautada no respeito e na



pluralidade de concepções, por meio de trocas de experiências, de relações estabelecidas com afeto e respeito favorecendo as aprendizagens significativas.

Em suma, diante dos relatos, posso dizer que cada um é sujeito de sua própria história e que frente a todas as questões que envolvem o ato de educar, é urgente a necessidade de compreender o verdadeiro sentido da educação, com práticas inovadoras e um fazer pedagógico diferenciado, ativo e capaz de estimular o desejo de aprender do educando. Só assim, será possível colocar em prática os conhecimentos e aprendizagens adquiridas na formação do verdadeiro Pedagogo; aquele que é capaz de inovar, de construir infinitas possibilidades de aprendizagem para o desenvolvimento do educando, sempre aprendendo e cada vez mais aprendendo a aprender.

## **2ª PARTE: TRABALHO MONOGRÁFICO**

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo investigar os desafios e perspectivas da gestão democrática na escola, uma instituição social que deve ser administrada a partir de suas especificidades e que frente à concretização de um trabalho democrático necessita estar apta a atender os anseios e os desejos plurais em prol de uma educação de qualidade em seus processos de planejamento, organização e inovação educativa.

Por meio de uma pesquisa de campo realizada no Colégio Costa e Silva, na cidade de Mozarlândia-Go, busca-se abordar a complexidade em concretizar a gestão escolar como um processo de democratização e de participação ativa dos membros dos diferentes segmentos atuantes da escola. Os desafios e as perspectivas são parte integrante dos processos que envolvem esse modelo de gestão da educação no contexto da atualidade. O que se espera do gestor escolar são habilidades, competências e uma nova postura, que reflita também na responsabilidade de cada membro da instituição em partilhar e realizar um trabalho pautado na participação ativa e na coletividade.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 1996 efetivam a construção da gestão democrática, estabelecendo a base de uma organização escolar entre direção e a participação dos membros da equipe com princípios voltados ao pluralismo, liberdade e a gestão participativa na tomada de decisões. A efetivação dos princípios contemporâneos de gestão escolar precisa ser abarcada no processo de descentralização e de uma gestão realmente participativa, pois é fundamental fortalecer a participação dos diferentes segmentos na escola, a ação e a participação de estudante, funcionários, professores e pais, trabalhando coletivamente para que nesse sentido a proposta de uma gestão democrática seja um caminho construído por toda a comunidade escolar. Assim como bem ressalta Nelson (s/d):

É preciso que educadores e gestores se reeduquem na perspectiva de uma ética e uma política no sentido de criar novas formas de participação na escola pública, tais como ouvindo, registrando o que alunos e comunidade pensam, falam, escrevem sobre o autoritarismo liberdade da escola pública e as desigualdades da sociedade brasileira.

Nesse sentido é que por meio dessa pesquisa busca-se compreender e investigar quais os desafios e as perspectivas para que esse modelo de gestão democrática, participativa, pautada no diálogo e em anseios plurais seja um novo paradigma de organização do trabalho escolar, bem com ressalta Libâneo (2008, p. 102):

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A gestão escolar envolve uma série de estratégias, onde a comunidade exerce um papel fundamental na busca pela qualidade da educação e pela organização e planejamento dos processos educativos. A atuação conjunta é fundamental para que o plano de ação voltado à gestão democrática não se reduza apenas ao cumprimento de exigências burocráticas, mas se concretize como um projeto dinâmico e eficiente, gestado na, pela e para a comunidade escolar, todos coletivamente, e cada um, individualmente, se comprometendo com o trabalho de gestão a ser desenvolvido.

Diante de tanta complexidade e de várias questões ligadas à educação é fundamental a participação coletiva da comunidade escolar para a organização e o desenvolvimento do trabalho educacional através de uma gestão participativa, da troca de opiniões, do planejamento e execução de ações construídas a partir da pluralidade de ideias, de discussões voltadas à aprendizagem do educando e a qualidade da educação. Nesse sentido e diante das leis instituídas para a concretização de uma gestão democrática e realmente participativa é que se busca compreender: Quais os desafios e perspectivas para que seja organizado e desenvolvido um trabalho de gestão compartilhada e pautada na sintonia com a equipe escolar?

Para atender ao problema levantado busca-se ter como objetivo geral investigar os desafios e perspectivas da gestão democrática no contexto escolar. Como objetivos específicos procuramos identificar os mecanismos de gestão democrática na escola, verificar a implantação e implementação da política educacional com base na construção democrática e analisar como são desenvolvidas as ações para a prática escolar de uma gestão democrática.

Para dar conta destes desafios procura-se utilizar como metodologia para alcançar os objetivos propostos no trabalho, a pesquisa de campo, com base em observação participante, análise documental e bibliográfica, e questionário de pesquisa, especificamente em uma abordagem qualitativa e exploratória, buscando envolver todos os diferentes atores vinculados ao contexto educacional.

Em um primeiro momento quando se fala em Gestão Escolar vem à ideia de uma política educacional organizada e estruturada de forma conservadora e fragmentada, no entanto nas últimas décadas, temos presenciado a chegada de novas concepções quanto às formas de organização e gestão escolar onde há o envolvimento de forma significativa de todos os sujeitos participantes da dinâmica da escola. Segundo Nelson (s/d) “dirigir e coordenar significa, no entanto assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante trabalho em conjunto”, com políticas de uma gestão democrática, pautada em decisões e ações decididas coletivamente.

A partir da Constituição Federal de 1988 que em seu artigo 206, inciso VI e VII institui que o ensino será ministrado com base nos princípios: gestão democrática do ensino público e garantia de padrão de qualidade, e também da LDB/96 que em seu artigo 3º, inciso VIII, que reza sobre a gestão democrática como um princípio e fins de Educação Nacional, as ideias sobre o desenvolvimento de uma gestão democrática, participativa, pautada no diálogo e no envolvimento dos sujeitos que atuam na escola começam a ser reforçadas no cotidiano escolar.

A escola como um espaço de relações sociais diversificadas, precisa ser compreendida por seus desejos plurais e pela necessidade de processos que envolvem debates, levantamentos e exposição de diferentes ideias, ao contrário de um sistema hierarquizado, cujas decisões e ações estejam somente nas mãos do gestor, segundo as concepções de Paro (1987, p.10):

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É neste sentido que precisa ser transformado o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

Conviver com essa diversidade e construir um espaço democrático na escola não é uma tarefa fácil. Mesmo que se busque a participação ativa de todos os

agentes da escola nas tomadas de decisões, organização e desenvolvimento são ainda visíveis que em alguns espaços escolares, a pluralidade de concepções em prol de objetivos em comum não é concretizada de forma expressiva, o que acaba gerando uma série de desafios e de perspectivas no trabalho para a concretização de uma gestão democrática e participativa, com tomada de decisões compartilhada e comprometida com o todo.

Dentro das propostas para uma maior compreensão da realidade educacional, especificamente referente à Gestão Educacional, é que se torna fundamental além do contato direto com a realidade da escola, investigar os desafios e perspectivas da gestão democrática no contexto escolar e consequentemente levantar subsídios para que se possa compreender como são planejadas e organizadas ações para que seja concretizada uma gestão pautada no diálogo e na coletividade.

É possível compreender que as formas de administração constitui-se na energia mobilizadora quando realizadas através de objetivos de organizações coletivas, pois administrar é um conjunto de práticas coletivas que visa atingir objetivos vinculados com a realidade a ser administrada, "a atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para atingir fins é como vimos condição necessária da vida humana". (PARO, 1993, p.30). Nesse sentido é que se busca através de pesquisa de campo, observação participante, análises e questionários de pesquisa identificar os mecanismos de gestão democrática na escola, verificando como tem sido efetivada a implantação e implementação da política educacional com base em princípios democráticos, ao mesmo tempo analisando questões práticas de como tem sido organizado, planejado e desenvolvido ações diretamente ligadas à gestão democrática e participativa no ambiente educacional, pois segundo Nelson (s/d):

(...) a escola necessita rever sua organização para atingir seu real objetivo que é ensinar, democratizando os conhecimentos da ciência e da tecnologia. Assim, não é possível trabalhar de forma fragmentada, hierarquizada, é preciso que os membros da escola se apropriem da nova perspectiva de se trabalhar em equipe e de fato apliquem esta teoria na prática do cotidiano escolar.

A gestão educacional deve ser entendida como uma gestão realmente participativa, que contemple verdadeiramente os diversos atores envolvidos na

comunidade escolar. Libâneo (2008) sugere algumas ações que podem contribuir nesse processo, dentre elas: formação de uma boa equipe de trabalho; construção de uma comunidade democrática de aprendizagem; promoção de ações de desenvolvimento profissional; envolvimento dos alunos em processos de solução de problemas e tomada de decisões; envolvimento de pais na vida da escola; fortalecimento de formas de comunicação e de difusão de informações e avaliação do sistema escolar, das escolas e da aprendizagem dos alunos. Todas essas ações serão possíveis, principalmente se houver investimento em formação docente, inicial e continuada, e conseqüentemente maior envolvimento de competências individuais e coletivas.

A gestão educacional abarca uma série de princípios, regras, procedimentos e métodos que devem ser efetivados através de estratégias de ação capaz de atender os objetivos planejados e organizados coletivamente, assim uma gestão democrática e participativa só será concretizada a partir do momento que houver regras e estruturas organizadas com a participação coletiva de todos os sujeitos envolvidos no processo político e pedagógico; se faz necessário que a educação seja organizada para ser uma instância formadora e transformadora, onde exista singularidade construída democraticamente diante da pluralidade de concepções, articulando um sistema de ensino que tenha como meta a participação de todos nas políticas educacionais existentes, só assim é que se pode construir um projeto democrático de gestão escolar.

## **CAPÍTULO I - Política educacional a partir da Carta Magna de 1988**

O contexto educacional brasileiro decorre de uma trajetória marcada por um processo de mudanças no que se refere ao campo organizacional e as formas de administração da educação no Brasil. O Manifesto dos Pioneiros (1932), foi um importante movimento que consagrou a defesa formal de uma escola democrática para todos; livre das influências de classes e com objetivos de uma nova política nacional de educação e ensino em todos os níveis, aspectos e modalidades. A educação nacional a partir do Manifesto ganha força com as novas discussões sobre a escola pública e gratuita no Brasil e passa ser uma responsabilidade voltada ao estado, responsabilidade esta que era, a princípio, atribuída à família. Assim como bem ressaltado por Camurra & Teruya (2008) em relação ao Manifesto:

Este documento vem sendo apontado, como um marco na história da educação brasileira. Consagrou a defesa formal da escola para todos e conferiu visibilidade às contradições do nosso processo de escolarização, estimulando o debate em torno da democratização do acesso à educação.

Novos olhares e novas concepções educacionais foram se contrapondo e ganharam mais visibilidade a partir do movimento em defesa da democratização do ensino a partir do Manifesto, que significou o avanço e novas propostas na história da educação brasileira.

As ideias de uma educação pública e democrática também foram sinalizadas com a Constituição Federal do Brasil de 1988 que em seus artigos 205 e 206 marcaram as políticas educacionais brasileiras, por meio de um texto que define a proposta educacional como um “direito de todos” para o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o pleno exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A Carta Magna de 1988 constitui a base da organização educacional, firma direitos e deveres, competências e atribuições voltadas a definir princípios como: igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, valorização dos profissionais da educação, gestão de ensino democrático e garantia do padrão de qualidade. (Artigo 206 da Constituição Federal).

Esses princípios causaram à população brasileira a esperança de uma nova ordem, econômica, política e social, e na área da educação foi definida uma



educação voltada à participação coletiva e a democratização no encaminhamento de estratégias e ações para a garantia de uma educação de qualidade para todos.

A Constituição Federal do Brasil 1988 consolida a concepção da gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, e torna-se um processo de transformação significativo caracterizado pela mudança de paradigmas sobre a administração escolar, direcionando o trabalho para a descentralização do poder, com ampla participação de todos os segmentos da escola e da comunidade como um todo, assim como citado por Dalbério (2008, p.3):

(...) a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo, refletindo e interferindo como sujeito, nesse espaço.

A ênfase de concepções, novas abordagens e propostas no que se refere à gestão democrática na escola surgiram a partir da Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206 e foram reforçadas a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB- Lei nº 9.394/1996) que em seu Art. 3º, inciso III estabelece princípios voltados ao pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas bem como em inciso VIII ressalta que o ensino público será ministrado nos princípios de gestão democrática. O Art. 14 da LDB/96 também estabelece que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os princípios que garantem a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares.

É notório que a gestão escolar democrática prevista na Constituição Federal de 1998 e consequentemente reforçada na LDB/96 significa uma nova proposta de participação coletiva na organização e planejamento dos processos educacionais, juntamente com essa nova proposta surge o conceito de autonomia aliado à ideia de participação, “a gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios” (LIBÂNEO, 2008, p. 102), que deve ser conquistado implicando a liberdade na escolha de ações e planos de trabalho e consequentemente abarcando um planejamento e um desenvolvimento organizacional colaborativo e compartilhado, assim Libâneo (2008, p.105) ressalta ainda que:

(...) na conquista da autonomia da escola, está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como as formas de participação: interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo subjetivo.

É importante evidenciar as questões levantadas no âmbito educacional no que se refere à organização e a gestão escolar, cabe reforçar que muitas discussões foram realizadas e destas discussões muitas alterações foram introduzidas pela Constituição da República de 1988, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, e em 2001 pela Lei 10.172 referente ao 1º Plano Nacional de Educação (PNE), e substituído posteriormente em 2014 pelo 2º PNE Lei nº 13.005 sendo, uma nova proposta estabelecida para o próximo decênio, trata-se de “um instrumento de planejamento do nosso Estado democrático de direito que orienta a execução e o aprimoramento de políticas públicas do setor” (BRASIL; Plano Nacional da Educação, 2014-2024), a fim de estabelecer diretrizes, objetivos e metas, a serem implementadas em todas as modalidades de ensino com objetivo a garantir o acesso, a permanência e a gestão democrática, além da qualidade de ensino.

Assim:

O PNE 2014-2024 traz dez diretrizes, entre elas a erradicação do analfabetismo, a melhoria da qualidade da educação, além da valorização dos profissionais de educação, um dos maiores desafios das políticas educacionais. De acordo com o art. 7º dessa nova lei, a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios atuarão em regime de colaboração para atingir as metas e implementar as estratégias previstas no texto. (BRASIL; Plano Nacional da Educação, 2014-2024)

As novas mudanças ocorridas nas formas de organização, administração e planejamentos educacionais, na Constituição de 1988, na LDB/96 e no atual PNE (2014-2024) mostram um caminho de lutas e de grandes conquistas, que necessitam ser estabelecidas e concretizadas de forma mais expressiva para a verdadeira construção da democratização da escola pública e de políticas educacionais com o potencial de trazer significativos avanços para a educação brasileira.

## **CAPÍTULO II - Projeto político pedagógico da escola**

Sabemos da importância de um Projeto Político Pedagógico para a instituição escolar e o quanto é fundamental a ação bem planejada para fomentar a organização de uma proposta de trabalho. O Projeto Político Pedagógico (PPP) nada mais é que a própria organização do trabalho pedagógico da escola, um documento que busca explicar e planejar propostas educacionais que se busca alcançar.

Importante salientar que o Projeto Político Pedagógico no espaço escolar é uma proposta que deve ser elaborada coletivamente por meio de um planejamento participativo que busca possibilidades de efetivar ações de interesse de toda a comunidade, assim com bem ressaltado por Veiga (2002, p.1):

O projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. (...). Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

O Projeto Político Pedagógico é um documento organizador e integrador, que expressa claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, em uma elaboração coletiva, pautada em concepções plurais e na participação ativa, onde toda a comunidade escolar interage na dinâmica pedagógica e organizacional da escola. Nesse sentido o Projeto Político Pedagógico como sendo um documento orientador do processo educacional, precisa ser estabelecido e planejado com base em uma gestão democrática e participativa, capaz de articular um sistema de ensino que tenha como meta a participação de todos nas políticas educacionais existentes, pois planejar nada mais é que:

(...) um processo contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, de busca de alternativas para a solução de problemas e de tomada de decisões, possibilitando a revisão dos planos e projetos, a correção no rumo das ações. (LIBÂNEO, 2008, p. 150)

Para organizar e planejar o projeto da escola é fundamental pensar nas funções que acompanham o universo educacional como um todo, pensar em ações e estratégias que viabilizem uma organização política e pedagógica significativa e que garanta a qualidade da educação em todos os contextos, desse fato é que

decorre a necessidade de um projeto político-pedagógico pautado e elaborado a partir de concepções e anseios de toda a comunidade escolar, por meio de uma cultura organizacional democrática, participativa e descentralizada, em um trabalho alicerçado nas atitudes de solidariedade, reciprocidade e participação conjunta. A administração democrática da escola se faz necessária com a participação ativa de todos os envolvidos direta ou indiretamente, bem como ressaltado por Paro (1993, p.162) “todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados”, no sentido de viabilizar a construção de formas inovadoras de relações de trabalho, abarcando o diálogo e a comunicação entre os diferentes segmentos da escola em uma reflexão conjunta e compartilhada.

Todas as concepções acerca da legalidade e legitimidade um Projeto Político Pedagógico estão assegurados em bases legais, fundamentada no artigo 205 da Constituição Federal do Brasil de 1988 que assim determina:

“A educação direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Fundamentada também nos artigos da Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e base da educação nacional.

Art. 12- Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica (...).

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 12- Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas da educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Considerado também um dos fundamentos legais sobre o PPP- Projeto Político Pedagógico, o PNE- Plano Nacional de Educação (2014-2024), estabelece:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Estratégia 19.6. Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares.

Diante desses fundamentos legais, podemos destacar que o Projeto Político Pedagógico calcado nas ideias de uma gestão democrática só adquire legitimidade quando concebido e implementado sob o enfoque de um planejamento participativo e da tomada de decisão coletiva, fomentada pelo envolvimento de todos os atores da comunidade escolar, para que coletivamente definam o caminho para a concretização de seus projetos de trabalho. Assim:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupasse em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 2002, p.2)

Em suma, é fundamental um trabalho educacional pautado em práticas coletivas para atingir objetivos vinculados com a realidade a ser administrada, é imprescindível a elaboração partilhada de estratégias, organizações e planejamentos, por meio de um Projeto Político Pedagógico consciente, cujas finalidades atinjam objetivos que se pretende alcançar. Assim um trabalho educacional democrático e participativo, com uma política e um processo pedagógico descentralizado, deve ser estabelecido com relações feitas através de diálogos, trocas de opiniões e esforços plurais de todos os envolvidos nesse contexto, elaborando, fazendo os ajustes e mudanças necessárias para que os planejamentos sejam voltados a objetivos democráticos no espaço educativo.

### **CAPÍTULO III - Democracia e gestão democrática no contexto escolar**

A escola como uma instituição social, cujo objetivo principal é ensinar democratizando os conhecimentos de uma forma global, encontra-se frente às evoluções e transformações advindas da sociedade contemporânea. Há um processo dinâmico de mudanças, onde os valores, princípios, organização, planejamento e formas de administração vêm sendo permeado com ideias voltadas a uma ação significativa, competente, pautada na pluralidade de concepções e na participação ativa. Todos os membros da comunidade educativa precisam estar comprometidos verdadeiramente com o desenvolvimento do educando, e a qualidade da educação, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social, Dewey (1967, p. 8) em sua concepção de escola como “laboratório da vida social” ressalta que:

A escola deve assumir a feição de uma comunidade em miniatura, ensinando situações de comunicação de umas a outras pessoas, de cooperação entre elas, e ainda, estar conectada com a vida social em geral, com o trabalho de todas as demais instituições: a família, os centros de recreação e trabalho, as organizações da vida cívica, religiosa, econômica, política. (Apud, GALIANI & MACHADO, 2009, p.910).

Faz-se necessário compreender que o conceito de democracia vem do termo *demokratia* – palavra grega composta por *demos*, que quer dizer povo, e *kratia*, originária de *kratos*, que significa governo, força ou potência de dominação; aqui podemos entender que a democracia trata-se de “uma decisão, tomada por toda uma sociedade, em construir e viver uma ordem social onde os Direitos Humanos e a vida digna sejam possíveis para todos” (TORO & WENECK, 1996, p. 3). Partindo dessas concepções podemos entender que a democracia que se busca concretizar nos contextos escolares, parte de um princípio constitucional indicador da forma de construção do trabalho com a participação de todos, contemplando a diversidade, a diferença de concepções; bem como a energia propulsora na criação de uma cultura baseada na ética democrática na escola. Na atual perspectiva de democracia na escola Valerian (1993, p. 15) enfatiza que:

Conforme afirmado em trabalho conjunto entre UNESCO e MEC, “o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução

da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão" (Apud, LUCK, s/d).

A democracia está diretamente ligada à participação de toda a comunidade, discutindo, refletindo, planejando ações para alcançar determinados fins, vale acrescentar que a democracia segundo Cortella (2005, P. 146):

(...) não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania, da justiça social e da liberdade compartilhada. Ela é a garantia do princípio da igualdade irrestrita entre todas e todos (...). (Apud, DALBÉRIO, 2008)

Hoje uma nova cultura organizacional circunda o universo escolar, o que se busca diante das novas concepções em relação ao trabalho educacional, e as práticas pedagógicas é desenvolver um espaço onde se vivencie a plenitude da democracia, em um processo que vise à integração, o compromisso coletivo, possibilitando a educação construída em “rede de relações” direcionadas à concretização da política educacional vigente. Vale ressaltar que:

As escolas democráticas supõem a ação permanente dos educadores para colocar em prática acordos e oportunidades, envolvendo tanto a criação de estruturas e processos democráticos como o desenvolvimento de currículos, por meio dos quais possam se realizar nessa perspectiva. Isto significa dizer que a escola se torna democrática pela ação pedagógica que desenvolve, de modo coerente com os princípios democráticos. Portanto, a democracia deve apoiar-se, antes de tudo, na capacidade criadora do sujeito, na sua disposição de assumir-se como ator social e modificar seu meio ambiente. (AIRES, 2009, p.37)

No atual contexto da sociedade contemporânea e diante de tantas transformações nos processos que permeiam a organização e as formas de administração das instituições de uma forma geral, é possível perceber que o enfoque das mudanças organizacionais envolvem também as instituições educacionais, um espaço permeado por diferentes culturas, mas que necessita ser compreendido e administrado em prol de objetivos em comuns. A mudança de paradigmas exige processos pautados na democratização, por meio de uma autonomia consciente, participação em equipe, uma gestão compartilhada, em todos os níveis inclusive na forma de gestão escolar. Como bem ressalta Lück (s/d):

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento

das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões, necessárias e na sua efetivação mediante compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

As políticas de gestão educacional brasileira da atualidade se encontram permeadas “pelo fortalecimento da democratização do processo pedagógico”, com metas comuns e valores compartilhados. O gestor assume um papel de fundamental importância para o sucesso e a qualidade da educação, buscando melhorias de resultados; definindo metas de desempenho individuais e coletivas. Sua liderança atuante, ao mesmo tempo avalia, orienta, compartilha resultados, por meio do diálogo. Quando se realiza na prática a gestão educacional democrática é fundamental:

(...) entender o papel do diretor como líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, o desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. (...) o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros. (LIBÂNEO, 2008, p. 113)

A compreensão do processo de gestão democrática na escola é uma necessidade urgente frente a atual sociedade contemporânea e ao mundo globalizado; essa nova concepção de gestão exige uma prática pedagógica diferenciada que requer a figura de um gestor escolar como o indivíduo que irá propagar ideias para que ocorra a transformação, junto à comunidade escolar. Trata-se de pensar a escola como um espaço democrático de gestão participativa:

(...) fundamentada não apenas na participação de todos os setores a ela relacionados, mas, sobretudo na vigência de relações de colaboração recíproca entre os envolvidos, não é uma projeto que se realize do dia para a noite, apenas por seu valor intrínseco, mas algo que precisa ser conquistado historicamente, através da ação constante, orientada por determinada direção. (PARO, 1993, p. 165)

A concepção de uma gestão realmente voltada a uma cultura democrática nas instituições educacionais nos “reflete todo um conjunto de práticas, valores e crenças, partilhados por todos aqueles que interagem no seu âmbito” (CARVALHO,



s/d) e assim buscam por meio de um trabalho compartilhado com a participação dos pais, alunos, professores e de todos os membros envolvidos no processo educacional o fortalecimento da democratização do processo pedagógico que permeia o universo da educação e da escola como um todo. Nesse sentido:

Não se poderá, portanto, esquecer que, face a uma cultura escolar global de tendência homogeneizante, deve também ser considerada uma realidade local e particular diversa, que frequentemente intervém ativamente sobre as orientações e diretrizes provenientes do nível macro. E é esta perspectiva que, ao se questionar a eficácia de reformas, normas e medidas legislativas, se deve não esquecer que a sua verdadeira implementação decorre, também, de uma reinterpretação e de uma adaptação a contextos diversos e idiossincráticos, com uma ação decisiva. (CARVALHO, s/d)

A participação responsável de todos os envolvidos no processo educativo revela um compromisso coletivo, e não deve ser visto como uma utopia frente a princípios estabelecidos para uma gestão democrática na escola. A concepção de um trabalho pautado em tomadas de decisões coletivas e compartilhadas é uma tarefa que apesar de desafiante, deve consistir em estabelecer condições concretas que viabilizem a descentralização, a autonomia, a participação ativa de todos os membros para efetivar a gestão educacional democrática e participativa.

Neste pensar o projeto de democratização das relações fortalece as ações políticas e pedagógicas articuladas para um trabalho de gestão educacional na escola, um espaço que deve ser construído por meio de concepções plurais e ao mesmo tempo com objetivos comuns, afinal o que se busca é:

A descentralização dos processos de direção e tomada de decisões em educação, a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecidos na Constituição Nacional, e a conseqüentemente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis. (LÜCK, s/d)

Considerando a discussão sobre a gestão democrática na escola, é fundamental ter em mente ações planejadas e desenvolvidas em condições que favoreçam o processo de participação coletiva no cotidiano da escola.

É necessário compreender que a autonomia e todos os princípios que norteiam a democracia que tanto se prega, devem ser conquistados pela capacidade da gestão em estabelecer, planejar e executar, por meio de habilidades

pedagógicas, técnicas e políticas, a gestão participativa, pois “a participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola” (LIBÂNEO, 2008, p. 138), a participação ativa de todos influencia de forma significativa para que seja concretizada a democratização da gestão e consequentemente a qualidade do processo de gestão educacional.

Libâneo (2008) ao se referir as formas de gestão democrática participativa, cooperativa e solidária, cita princípios que segundo ele são essenciais para organização da gestão escolar participativa: autonomia das escolas e da comunidade educativa; relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar, planejamento de tarefas; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade, utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações, avaliação compartilhada e relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

A participação estabelecida por esses princípios é o principal meio de assegurar a democratização nos processos de gestão escolar, apesar de ser um grande desafio acabar com os paradigmas construídos historicamente sobre os processos administrativos da escola, onde muitas vezes ainda predomina um trabalho burocratizado e individualizado. O envolvimento de todos os integrantes nos vários aspectos que permeiam a administração escolar é o que permite a democracia interna da unidade educacional; a atuação conjunta é fundamental para que as perspectivas em torno do planejamento e das formas organizacionais no interior das instituições educacionais sejam a verdadeira possibilidade de uma democracia participativa na escola, “todos são chamados a pensar, avaliar e agir coletivamente, diante das necessidades apontadas pelas relações educativas” (DALBEN, 2004, p. 56), todos os profissionais participando e traçando caminhos para a estruturação de ações integradas e com visões pautadas na democracia.

Vale pensar, que mesmo diante das concepções teóricas sobre a gestão escolar, das leis implementadas que asseguram uma gestão escolar com ideias inovadoras, pautadas na democracia, autonomia, participação ativa de todos os membros da instituição, nota-se que os desafios e as perspectivas para que seja concretizada uma gestão democrática na escola, são enormes e quando muito são

transformações que ocorrem de forma lenta. Porém, há que se reconhecer que as inovações e as transformações expressas nos sistemas educativos se fazem com o compromisso e o envolvimento de todos, em uma cultura de participação, capaz de redimensionar os equívocos do passado e construir novas práticas de gestão democrática na escola.

## **CAPÍTULO IV - Metodologia**

A presente pesquisa objetiva investigar os desafios e perspectivas da gestão democrática no contexto escolar, além disso, espera-se revisar a literatura abordando a política educacional a partir da Carta Magna de 1988, do Projeto Político Pedagógico da escola bem como a democracia e a gestão democrática na escola.

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por um trabalho desenvolvido dentro de uma abordagem qualitativa, exploratória (pesquisa de campo, análise documental e bibliográfica). A pesquisa qualitativa permite a aquisição de dados descritivos e torna possível o contato direto do observador com a situação objeto a ser estudado procurando entender o problema dentro da expectativa dos participantes incluídos no processo a ser explorado.

Sobre a abordagem qualitativa Neves (1996, p. 2) ressalta que “(...) os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos”, a serem pesquisados e analisados. A pesquisa exploratória permite com que os instrumentos da pesquisa sejam elaborados de acordo com a realidade pesquisada.

Sobre a pesquisa exploratória ressalta Santos (s/d, p. 1):

O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, você conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses.

O instrumento de pesquisa escolhido para coleta de dados foi o questionário. O instrumento conta com perguntas abertas e questões fechadas, sendo que as questões fechadas são para dar conta dos dados socioeconômicos. O questionário segundo as concepções de Gil (1999, p. 128/129) citado por Chaer (et al, 2011, p. 260), permite o alcance de um número maior de pessoas, menor gasto na aplicação, garante o anonimato das pessoas, elas próprias definem o seu momento para as respostas sem expor o pesquisador à influência das opiniões e do aspecto pessoal de quem está sendo questionado.

Assim também ressalta Gil (1999, p.128) que o questionário pode ser definido também:

(...) como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (Apud, CHAER, et al, 2011, p.260)

Segundo André (2005, p.29) nesse tipo de pesquisa “os eventos, as pessoas, as situações são observados em sua manifestação natural”, sem que haja pretensão de mudar o ambiente podendo assim ser classificada como uma pesquisa naturalista, busca-se embasada em questões teóricas, compreender quais ações tem sido realizadas na escola na perspectiva de uma gestão com tomadas de decisões conjuntas no planejamento, execuções, acompanhamentos e avaliações das questões pedagógicas e administrativas.

Para o autor a pesquisa etnográfica além de exigir o envolvimento significativo do pesquisador, requer um amplo estudo da literatura relacionada ao tema bem como o contexto a ser estudado, pois essa articulação é fundamental para as primeiras análises que se faz do problema a ser estudado.

Através da Pesquisa de Campo e observação participante busca-se analisar como tem ocorrido a participação de todos os envolvidos nas questões educacionais, e nas ações em prol da descentralização e democracia na perspectiva de superar as dificuldades e problemáticas em torno do processo educativo.

Segundo André (2005, p.29) a pesquisa de campo permite um trabalho onde:

(...). O pesquisador aproxima-se de pessoas, situações locais, eventos, mantendo com eles um contato direto e prolongado. (...) O eventos, as pessoas, as situações são observadas em sua manifestação natural, o que faz com que tal pesquisa seja também naturalística ou naturalista.

Assim como a observação participante “parte do princípio de que o pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo por ela afetado” (ANDRÉ, 2005, p.28), e nesse sentido permitindo uma análise significativa do problema e da coleta de dados.

Somado ao trabalho de campo, e a observação participante, o questionário de pesquisa segundo Chaer (et al, 2011, p.263) “ um poderoso instrumento na

obtenção de informações, tendo um custo razoável, garantindo o anonimato e, sendo de fácil manejo na padronização dos dados, garante uniformidade”, trata-se de uma proposta basicamente elaborada com questões abertas, objetivando analisar em uma abordagem qualitativa, os conhecimentos e considerações dos diferentes atores da escola quanto às concepções a respeito da gestão educacional, no contexto da democratização da escola, de modo a torná-la uma instituição aberta à comunidade e de qualidade para todos.

#### **4.1- Contexto da pesquisa**

A pesquisa de campo compreende a observação participante em uma escola da rede pública estadual que abarca princípios buscando atender as novas necessidades que se fazem necessárias dentro da realidade escolar atual, propondo novas perspectivas de valorização do educando e do profissional da educação como agente participativo, para que nesse sentido o processo ensino-aprendizagem se fundamente na eficiência e na competência para promover uma prática educativa transformadora.

O Colégio Estadual “Costa e Silva”, localizado a Rua Pio Mota s/nº Q.41, no Município de Mozarlândia – Go, inaugurado no dia 03 de abril de 1967, pelo prefeito em exercício e fundador do Município de Mozarlândia, Mozar de Andrade Mota, instituição antes denominada Ginásio Normal Chagas Guedes, trata-se de uma instituição da rede pública estadual, que atende ao todo 818 alunos do Ensino Fundamental (do 6º ao 9º ano), Ensino Médio – Regular e EJA – 3ª etapa (Ensino Médio). Desde a sua inauguração a instituição mantém suas atividades atendendo os alunos de acordo com as propostas educacionais vigentes de cada momento, funcionando nos turnos: matutino, vespertino e noturno.

A área do Colégio Estadual “Costa e Silva” conta um total de 16.558,24 m<sup>2</sup>, sendo que 5.456,00 m<sup>2</sup> construída contendo as seguintes dependências: quatorze salas de aula, sala de recurso<sup>1</sup>, sala de professores, uma biblioteca, um laboratório de Ciências<sup>2</sup>, uma sala dos coordenadores<sup>3</sup>, um laboratório de informática, uma

---

<sup>1</sup> Sala de Recurso se refere a salas destinadas ao atendimento de alunos com algum tipo de deficiência.

<sup>2</sup> O laboratório de Ciências encontra-se desativado por falta de materiais necessários para o funcionamento.

cantina, um almoxarifado, um auditório<sup>4</sup>, uma sala de diretoria, uma sala de secretaria, uma sala de coordenação para merenda. O Estabelecimento de Ensino, conta ainda com uma quadra coberta e uma área gramada cercada por muros, que serve como área esportiva. O Colégio tem um bom espaço físico, foi reformado recentemente e oferece segurança para toda a comunidade escolar.

A instituição junto com seus 34 educadores efetivos (todos licenciados) e os demais profissionais administrativos trabalham a fim de alcançar os objetivos máximos de uma unidade escolar de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais da educação, que é privilegiar o ensino, a aprendizagem e a formação de cidadãos capazes de acessar o mercado de trabalho, por meio de um ensino de qualidade que vise trabalhar os conteúdos sistematizados, tendo por base, os Parâmetros Curriculares e os Temas Transversais, objetivando a eficiência e competência para promover uma prática educativa transformadora:

No contexto da proposta dos Parâmetros Curriculares Nacionais se concebe a educação escolar como uma prática que tem a possibilidade de criar condições para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos necessários para construir instrumentos de compreensão da realidade e de participação em relações sociais, políticas e culturais diversificadas e cada vez mais amplas, condições estas fundamentais para o exercício da cidadania na construção de uma sociedade democrática e não excludente. (BRASIL, PCNs, 1997)

O colégio dentro de suas possibilidades busca acompanhar as inovações e mudanças de acordo com as leis implantadas e implementadas para a democratização da escola em todos os contextos, propondo ações para que todos os envolvidos construam sua autonomia e sejam agentes participativos em prol de uma prática educativa transformadora. Nesse contexto de uma educação pública, o Colégio tem como eixo norteador as diferenças de classe social, a cultura, o gênero, a etnia, a diversidade e qualidade da educação, assim como previsto nos PCNs:

A escola deve assumir-se como um espaço de vivência e de discussão dos referenciais éticos, não uma instância normativa e normatizadora, mas um local social privilegiado de construção dos

---

<sup>3</sup> A sala destina a coordenação pedagógica é composta por um banheiro.

<sup>4</sup> O auditório serve a escola quanto a comunidade para reuniões e outros eventos.

significados éticos necessários e constitutivos de toda e qualquer ação de cidadania, promovendo discussões sobre a dignidade do ser humano, igualdade de direitos, recusa categórica de formas de discriminação, importância da solidariedade e observância das leis. (BRASIL, 1997)

Dentre as atividades para uma melhor qualidade de ensino, a instituição conta com: Pacto pela Educação, PDE Interativo, Prova diagnóstico (realizada bimestralmente), Mais Educação<sup>5</sup>, Atleta na Escola, Jovens de Futuro e Acessibilidade<sup>6</sup>; programas estaduais e federais que juntos visam à qualidade da educação, a participação ativa dos atores da escola, e um trabalho significativo, voltado principalmente para alcançar o principal objetivo da escola: a aprendizagem do educando.

A equipe gestora do Colégio “Costa e Silva” composta por um diretor, secretário geral, 3 coordenadoras pedagógicas, e 3 coordenadores de turno, junto com os representantes do Conselho Escolar (professores, representantes de alunos, dos pais e demais agentes educativos), buscam de forma responsável administrar os recursos financeiros da unidade de ensino com transparência, levando as ações ao conhecimento de toda a comunidade escolar e proporcionando mecanismos que visam auxiliar o educando em seu processo de ensino-aprendizagem, bem como lhe assegurando ambiente e condições favoráveis ao bom desempenho de suas atividades.

A gestão do Colégio do colégio entendida como um processo que rege o funcionamento da unidade escolar, dentro das possibilidades, busca compreender a tomada de decisão conjunta no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões pedagógicas e administrativas, viabilizando a participação de todos os envolvidos na instituição e possibilitando a participação, transparência, descentralização e democracia.

---

<sup>5</sup> O Programa Mais Educação, iniciativa do Ministério da Educação, é uma estratégia para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular, oferecendo atividades nas áreas de comunicação e uso de mídias, cultura digital e tecnológica, cultura, artes e educação patrimonial, educação ambiental e sociedade sustentável, esporte e lazer, educação em direitos humanos, promoção da saúde e acompanhamento pedagógico.

<sup>6</sup> São ações e recursos destinados a atender de forma significativa os alunos com necessidade especiais.



#### **4.2- Os participantes da pesquisa**

Buscando analisar e compreender os mais diferentes aspectos, os desafios e perspectivas sobre a gestão democrática na escola, é que por meio da pesquisa de campo, observação participativa e questionários elaborados para abarcar os diferentes atores envolvidos direta e indiretamente nas propostas educacionais, busca-se coletar dados para compreender o verdadeiro sentido da gestão democrática e as concepções a respeito da gestão educacional no contexto da democratização da escola, de modo a torná-la uma instituição aberta à comunidade e de qualidade para todos, além dos preceitos legais para a sua democratização, conforme proposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9.394/96, que prevê em seu Art. 14, inciso II, a participação das comunidades escolar e local em conselhos ou equivalente, construindo coletivamente a autonomia da escola.

Ainda, o questionário busca contemplar a expressão dos desafios e perspectivas dos diferentes sujeitos que constroem o cotidiano da escola: gestor, coordenadores pedagógicos, educadores, estudantes, pais ou responsáveis. Isto porque, as leis da educação têm apregoado para uma gestão democrática e participativa, um processo de discussão e definição de políticas e projetos educacionais compartilhados e organizados com o envolvimento da comunidade escolar interagindo na dinâmica e na organização da escola.

O questionário de pesquisa elaborado com perguntas específicas abertas e fechadas (para dar conta dos dados socioeconômicos) para os diferentes segmentos participantes da realidade da escola, sendo questionado para uma posterior coleta de dados: 1 diretor, 3 coordenadores pedagógicos, 10 educadores, 50 estudantes, e 30 pais ou responsáveis, é uma proposta para que os diferentes atores educacionais, possam expor opiniões quanto à organização, administração, planejamento, ações e articulações educacionais voltadas a uma gestão democrática, descentralizada e participativa, ao mesmo tempo é um instrumento significativo para análise e compreensão dos desafios e perspectivas para que realmente seja efetivada ações e projetos compartilhados com todos os atores envolvidos no contexto escolar.

## **CAPÍTULO V - Análise e discussão dos dados: a gestão democrática sobre a visão dos diferentes atores**

### **5. 1 - Observação participante**

A pesquisa de campo por meio da observação participante sobre os processos de gestão na escola foram fundamentais para a compreensão de que as ações, para que seja concretizada uma gestão democrática e participativa, exige muito mais do que práticas coletivas, é preciso que haja um relacionamento interpessoal harmonioso e significativo entre os membros da escola, com diálogos que abarquem a pluralidade de concepções em torno de objetivos comuns que possam atender as novas necessidades que se fazem necessárias dentro da realidade escolar atual, buscando sanar problemas e enfrentar desafios como: evasão, repetência, indisciplina, salas superlotadas, falta de socialização, e preparação do educando para o convívio social por meio do exercício consciente da cidadania.

A gestão democrática no ambiente escolar deve ser pautada em uma organização coletiva, onde todos os membros desse processo atuam de forma ativa e construtiva mediante processos de transformação, caracterizados pela produção de ideias, processos e estratégias elaboradas em grupo visando objetivos únicos: a aprendizagem integral do educando e a qualidade da educação. As ações organizadas e desenvolvidas na instituição observada, por meio da pesquisa de campo e observação participante, compreende que a instituição busca identificar as concepções de uma gestão descentralizada, democrática e participativa, onde os esforços na maioria das vezes são compartilhados e desenvolvidos de forma ativa, com a participação dos atores envolvidos na instituição. Mas não se trata de uma tarefa fácil, ao contrário, é um trabalho repleto de desafios, e ao mesmo tempo, de perspectivas que envolvem o compromisso pessoal de cada um, em um processo de ação- reflexão –ação, a partir do político e pedagógico da escola construído de forma coletiva.

As concepções administrativas e organizacionais facilitam ao gestor quanto à escolha das ações pedagógicas, no sentido de buscar caminhos práticos para a efetivação de uma cultura organizacional, com base na gestão democrática em

sintonia com a equipe escolar, pois a participação significa a ligação entre os elementos formais presentes na estrutura administrativa, e os elementos práticos do contexto social.

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. (LÜCK, 2009, p.16)

A instituição analisada com base nos referenciais teóricos, legais e das práticas de uma gestão inovadora e participativa busca atingir e concretizar essa forma organizacional de administração pautada na participação coletiva, na pluralidade de concepções e em princípios democráticos, o trabalho do gestor nesse sentido é repleto de desafios e perspectivas para a constituição dessa prática, isso remete pensar em toda uma cultura organizacional da escola, uma questão complexa e que está diretamente ligada à diversidade e a subjetividade de cada pessoa envolvida, assim como bem ressaltada por Libâneo (2008, p.110):

A cultura organizacional da escola é algo muito complexo, envolvendo interesses distintos entre pessoas e grupos e diferentes bagagens culturais. Isso constitui um desafio aos diretores, coordenadores pedagógicos e professores, pois, para chegar a definições e decisões em torno dos objetivos comuns, há de se considerar a disputa de interesses, os significados, os valores, as diferenças, as relações de poder externas e internas.

A observação participante na Gestão Educacional do Colégio Costa e Silva só ressaltou a ideia de que é impossível pensar em gestão democrática, sem pensar nos desejos “coletivos”, na participação ativa de toda a comunidade escolar, concebendo, planejando e coordenando elementos novos que possibilitem a construção de uma escola que tenha uma política de organização e gestão democrática, pois como citado por Nelson (s/d), “(...) é tecendo redes de falas e de registros, ações e intervenções que surgirão novos movimentos de participação ativa e cidadã”, nesse sentido torna-se fundamental para a escola e para a educação, práticas voltadas à democracia, descentralização, participação e autonomia consciente, pois somente com o envolvimento de todos é que a escola constrói

autonomia e ganha segurança para alcançar metas, para enfrentar os desafios e as perspectivas que envolvem a gestão democrática na escola.

Por meio dos questionários de pesquisa elaborados com questões abertas e fechadas (para dar conta dos dados socioeconômicos), foi possível compreender a importância de ações e esforços coletivos para o bom desempenho da unidade escolar, para o bom desenvolvimento das atividades educativas e a participação de toda a comunidade escolar, princípios estes essenciais para uma gestão democrática, descentralizada e participativa.

As análises das respostas obtidas nos questionários serão apresentadas do menor para o maior número de sujeitos envolvidos, começando pelo gestor, coordenadores pedagógicos, educadores, pais e estudantes.

## **5.2- Questionário do gestor**

O primeiro informante, o gestor, é do sexo masculino, casado, 36 anos de idade, classe média, com renda familiar de R\$ 2.726,00 a R\$ 5.450,00, possui formação acadêmica em matemática, graduação em matemática e física e em outubro de 2015 concluiu o mestrado em matemática.

As primeiras questões com perguntas vinculadas diretamente aos desafios da gestão democrática na escola, o que é entendido pelo gestor como gestão democrática e qual a visão da coletividade e da pluralidade de concepções na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Regimento da Escolar, bem como acontece à participação da comunidade escolar na elaboração e organização das diretrizes educacionais, foram respondidas pelo gestor mostrando grande domínio no que se refere às práticas de uma gestão democrática, participativa e descentralizada, pois o gestor reconhece que é essencial na cultura organizacional da escola a responsabilidade de todos os envolvidos, para que todo o processo político e pedagógico possa dar certo visando à qualidade da educação e a aprendizagem do alunado.

Para ele gestão democrática é:

“A gestão em que todos participam na decisão, definindo o que é melhor para a escola e para o grupo ali inserido. Costumo pensar a gestão escolar democrática como uma ação descentralizada, participativa e transparente”.

Segundo a concepção do atual gestor T.F.<sup>7</sup> a pluralidade de concepções é um ponto positivo na elaboração e na organização do Projeto Político Pedagógico, do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Regimento Escolar e que:

“É na diversidade que se constrói o todo de uma unidade escolar, respeitando as diferenças e debatendo as opiniões contrárias. Sendo assim há uma riqueza nos projetos e ações pedagógicas da escola”.

As concepções do gestor só reforçam as ideias de Lück (2009, p. 69):

Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos.

Assim, ele destaca que a participação da comunidade escolar na elaboração e organização das diretrizes educacionais acontece de forma ativa, por meio de discussões nos Trabalhos Coletivos, nos Conselhos de Classe (onde se estabelecem os planos de ações a serem desenvolvidos) e que a participação dos pais e até mesmo dos educando ainda acontece de forma tímida. Outro ponto destacado pelo gestor T.F. se refere à importância de tomadas de decisões administrativas compartilhadas com toda a equipe gestora, para ele:

“Administrar uma escola é priorizar o pedagógico, em detrimento aos aspectos humanos, financeiros. Mas antes de tudo é uma arte, uma malabarismo nas muitas facetas do gerir”.

Por essa fala do gestor se pode observar que a participação do educando e de pais ou responsáveis na escola ainda não acontece de forma expressiva como realmente deveria acontecer, infelizmente se nota que o envolvimento da comunidade requer mais estímulo e comprometimento com participação ativa de todos nos processos de gestão que visam uma gestão em seu sentido democrático uma vez que:

(...) a democracia não se constrói apenas com discurso, mas necessita de ações de práticas que possam corporificá-la. E isso costuma levar tempo para aprender. Mas, sem dúvida, só se aprende a fazer, fazendo, experimentando, errando e acertando. Então, é preciso criar espaços para a participação de todos na escola, para se aprender a exercitar a democracia. (DALBÉRIO, 2008 p.04)

O gestor reconhece que seu papel de líder, deve envolver o compartilhar de responsabilidades nas tomadas de decisões de uma forma geral (administrativa,

---

<sup>7</sup> As letras maiúsculas se referem às iniciais dos nomes dos entrevistados (gestor e coordenadores pedagógicos). foram usadas para proteger a identidade no decorrer do questionário de pesquisa.

política e pedagógica) e que as opiniões dos membros envolvidos nos processos educacionais são fundamentais para a concretização de um trabalho com princípios democráticos, assim como citado por T. F “administrar as questões políticas e pedagógicas não é tarefa fácil, exige a colaboração dos envolvidos no processo educacional para que os objetivos planejados sejam executados com sucesso”.

Nesse sentido ele, dentro de suas possibilidades, busca sensibilizar e organizar a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar de forma ativa na prática do cotidiano escolar, através do exemplo de gestor democrático, que sabe ouvir e dialogar sobre os acontecimentos do dia a dia, e também através da motivação e capacitação da equipe. Quando questionado sobre qual o maior desafio e como ele avalia a gestão desenvolvida na escola, cita que o maior desafio é “motivar os professores em busca de um trabalho de excelência, manter a equipe motivada e com autonomia responsável, e despertar os alunos para que sejam autônomos em seu processo ensino-aprendizagem”, ressalta ainda que “o trabalho é árduo, onde na realidade a autonomia muitas vezes é limitada e condicionada pelos órgãos estaduais e federais”, assim como na concepção de Nelson (s/d):

“(...) a autonomia possui dimensões financeiras, políticas, administrativas e pedagógicas que para atingir a eficácia devem ser desenvolvidas concomitantemente de forma interdependente e recíproca”.

Segundo o gestor T.F. sobre os desafios e perspectivas da gestão:

“às vezes da vontade de desistir, abandonar o barco, pois os problemas pedagógicos, administrativos são constantes, são muitas ideias divergentes que às vezes acabam complicando todo o trabalho que se quer alcançar, mas as perspectivas e o desejo de mudar, melhorar e realizar um trabalho de excelência acaba sendo maior do que o desejo de desistir; é com as dificuldades que se aprende e se torna possível vencer os desafios”.

Assim como ressalta Libâneo (2008, p.20) a perspectiva de transformação da cultura que se espera da escola exige toda uma alteração que abarca o perfil de formação geral e profissional de todos os envolvidos no contexto escolar, uma mudança que precisa começar nos alunos, nas alterações curriculares, na postura do gestor, na responsabilidade dos educadores, e na participação efetiva dos pais ou responsáveis.

### 5. 3– Questionário do coordenador pedagógico

Em relação à parte que compõe a coordenação pedagógica da instituição (3 coordenadoras para atender os 3 turnos) em relação aos dados socioeconômicos categorizadas na tabela abaixo para melhor identificação das análises.

Quadro 1: Dados socioeconômicos dos educadores

Iniciais para identificar a resposta de cada coordenador	Dados Socioeconômicos
G. L.	33 anos de idade, sexo feminino, solteira, classe média, renda familiar de R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00, graduada em Letras e com especialização concluída em 2006 em Docência Universitária.
M.C.	42 anos de idade, sexo feminino, casada, classe média, renda familiar de R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00, graduada em História e com especialização concluída em 2006 em Docência Universitária.
B.T.	48 anos de idade, sexo feminino, casada, classe média, renda familiar de R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00, graduada em História e com especialização concluída em 2006 em Docência Universitária.

Fonte: Elaborada pela autora

Diante das questões relacionadas aos processos de gestão na escola, as três coordenadoras reconhecem que a gestão democrática exige uma maneira transparente e consciente de conduzir a organização escolar como um todo, além de que, requer a participação ativa de vários segmentos da comunidade escolar, atuando ativamente nos processos políticos e pedagógicos da instituição. Quando questionadas sobre importância de seu papel frente à execução e organização das questões políticas e pedagógicas da escola, a coordenadora G. L. reconhece que seu trabalho além do conhecimento teórico, deve envolver o conhecimento humano para estimular não só educadores, mais todos os atores envolvidos na produção do saber que priorize uma educação de qualidade, que é o que se busca constantemente no enfoque político- pedagógico da escola. Dentro desse contexto as três coordenadoras afirmam que a relação da equipe pedagógica com o gestor é estabelecida de forma colaborativa, democrática e participativa, a coordenadora M. C. cita que:

“A questão relação gestor e equipe pedagógica é um fator crucial para uma gestão democrática, para isto a tomada de decisões é feita por toda a equipe, porque neste processo não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com pessoas; sendo assim precisamos cada vez mais de pessoas com habilidades para buscar soluções funcionais e eficientes”.

Assim como G.L. ressalta, “todas as nossas decisões são fundamentadas no diálogo, em decisões pautadas pela coletividade”, princípios esses fundamentais para a organização da escola. Paro (1993, p.160) compreende que é fundamental um “trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma vontade coletiva”, rumo ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais.

As ações dos coordenadores junto com aos profissionais da educação e a comunidade escolar para o desenvolvimento e aprendizagem efetiva do alunado são desenvolvidas por meio de planos de ação; após o diagnóstico os planos são elaborados e atentos ao cenário escolar. Os coordenadores e toda a equipe de profissionais desenvolvem ações com estratégias bem elaboradas para que sejam agregados mais valores aos conhecimentos já adquiridos.

A coordenadora B. T. cita que:

“Diante dos problemas da escola os professores juntamente com a coordenação pedagógica e o gestor reúnem para a elaboração de propostas pedagógicas com foco na melhoria do processo ensino-aprendizagem. São criadas ações como: aulas com foco nas avaliações, grupos de estudos, alunos monitores, palestras, vídeo-aulas, etc.”.

Diante do questionamento quanto à efetivação de um projeto democrático de gestão escolar, as coordenadoras acreditam que é preciso que se desenvolva um novo conceito de educação que seja democrática, com metas definidas e tomadas de decisões realmente coletivas, pois acreditam que só através da articulação das relações sociais é possível construir uma gestão democrática. Assim elas reconhecem a importância de um trabalho desenvolvido e pautado na coletividade, e acreditam que o trabalho em equipe é um conceito cada vez mais valorizado para o sucesso da unidade escolar, a coordenadora do turno matutino B. T. acredita que:

“O envolvimento da equipe em todas as atividades divide as responsabilidades, esforços, vitórias e fracassos, e isto faz com que cada um perceba a importância do seu papel no processo,



possibilitando assim a troca de conhecimentos e agilizando o cumprimento de metas e objetivos”.

Outra questão bem relevante relatada pelas coordenadoras é que muitas vezes o trabalho desenvolvido por elas perde o foco, como citado pela coordenadora M. C.:

“(...) imagem de coordenador ainda está vinculada aquele atendente, somos engolidos pelo cotidiano da escola onde exercemos diversos papéis, tudo por falta de contingentes e assim o foco se perde”.

Quando questionadas sobre os desafios enfrentados por elas frente ao trabalho desenvolvido na coordenação pedagógica elas respondem estar diretamente ligado a: motivar os professores a rever sua prática pedagógica, despertar no educando o interesse pelos estudos e consequentemente trazer a família para a escola no sentido de acompanhar o desempenho de seus filhos.

Outra questão relacionada ao questionamento dos coordenadores foi bem relevante para que pudesse compreender que os encontros pedagógicos são realizados por elas semanalmente, junto com as tutoras da Subsecretaria da Educação de Goiás, e que a participação dos pais e alunos nesses encontros e em outras políticas educacionais é complicada, pois acreditam que a família tem se tornado ausente, e que a interação família-escola vem gerando uma série de conflitos para o sucesso educacional. Ao mesmo tempo elas acreditam que organizar, planejar e executar ações administrativo-pedagógicas é fundamental para a solução de problemas diagnosticados.

Nota-se mais uma vez que a participação dos atores envolvidos no contexto escolar ainda requer um compromisso efetivo em todos os níveis, pois o que infelizmente ainda se vê na realidade da escola são profissionais, alunos e pais desmotivados, descompromissados e indiferentes com os processos organizacionais e pedagógicos da escola. Isso não condiz com uma escola democrática, participativa e comprometida com a comunidade escolar, assim é imprescindível repensar a escola em uma dimensão realmente democrática, onde:

As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (LÜCK, 2009. p.71)

Nesse sentido elas acreditam que para uma gestão ser realmente democrática toda uma mudança organizacional, por meio de discussões, debates, decisões conjuntas e projetos interdisciplinares assim como:

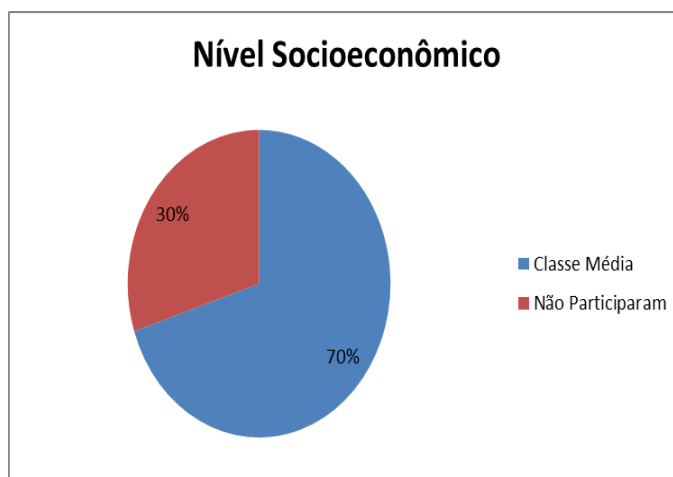
- Participação dos pais e alunos nas ações desenvolvidas na escola.
- Criação de um projeto que efetivamente vá motivar os professores a rever e melhorar suas práticas pedagógicas.
- Elaboração de estratégias de motivação para que a participação de todos os envolvidos seja realmente estabelecida com autonomia e com responsabilidade.

As respostas dos coordenadores pedagógicos mostram que os desafios para a concretização de uma gestão democrática vão além de inserir a comunidade de forma expressiva no contexto da escola, pois é preciso toda uma mudança na postura dos sujeitos que constroem o processo educacional, revendo conceitos, práticas e ações que são exercidas por eles na escola, pois segundo Libâneo (2008, p. 215) “quem coordena tem responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas”; pensar, criar e modificar a práxis para a construção coletiva de sua realidade.

#### **5. 4– Questionário dos educadores:**

Este grupo foi formado por 10 educadores todos efetivos do estado, sendo que somente 7 educadores se envolveram nas questões propostas e se mostraram estar atentos aos processos que envolvem a gestão democrática na escola. A idade do grupo varia de 36 a 53 anos, sendo que somente 1 respondente do sexo masculino, todos casados; a renda familiar de todos os professores participantes são de R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00, as informações sobre nível socioeconômico, renda familiar e escolarização foram categorizados no gráfico abaixo:

Gráfico 1: Nível socioeconômico dos educadores



Fonte: Elaborada pela autora.

Gráfico 2: Escolarização dos educadores



Fonte: Elaborado pela autora.

A visão dos educadores frente às questões relacionadas à gestão educacional é bem semelhante, pois eles compreendem e sabem da importância de um trabalho desenvolvido na coletividade, no diálogo e na troca de conhecimentos para o sucesso da escola e para o bom desenvolvimento do alunado. As ações desenvolvidas por cada educador quanto à organização da escola são sempre realizadas de forma ativa, planejada e participativa, todos dentro de suas especificidades buscam formas de contribuir para o sucesso da unidade escolar e para o desenvolvimento significativo da aprendizagem do educando. Quanto à opinião sobre a escola que assume a gestão democrática e participativa todos os 7

educadores respondentes acreditam que é fundamental, pois como citado por algum deles:

“Pensar esses princípios implica buscarmos a construção de uma escola com processos de participação e gestão envolvendo a comunidade: professores, coordenadores, supervisores, funcionários administrativos, pais e alunos nas tomadas de decisões, construindo coletivamente a autonomia da escola”.

“A escola que abarca uma gestão democrática prioriza o desenvolvimento integrado de todos os agentes envolvidos no processo pedagógico”.

“É claro que gestão participativa não quer dizer fazer vontade de todos, e sim o que todos, na maioria, julga ser melhor para a escola. Contudo uma gestão democrática, participativa, é muito bem aceita na escola”.

“É a melhor forma de administrar, pois com a participação de todos se tem mais chances de acertar, de fazer o melhor”.

Está última fala de um dos educadores reforça as concepções de Paro (1993, p. 162):

A “coordenação” do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais, fundamentada na participação coletiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola.

A maioria dos educadores quando questionados sobre a importância de sua participação na elaboração das diretrizes educacionais, reconhecem que se faz necessário à participação efetiva de todos para a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Regimento Escolar, no sentido de que só assim pode ocorrer a gestão democrática, participativa e pautada na pluralidade de concepções. E que o papel desempenhado com dedicação, interação, respeito e responsabilidade por cada membro específico da instituição é fundamental para o sucesso da administração educacional. Uma das educadoras cita que “a participação na elaboração das diretrizes educacionais é fundamental, pois são documentos que norteiam e planejam todos os processos da vida escolar”; enquanto outro educador cita que “as diretrizes definem a prioridades da escola, as ações que a escola precisa desenvolver e as pessoas que irão concretizá-las”.

As diretrizes educacionais quando elaboradas com a participação e colaboração de todos traz anseios plurais para a realidade da escola, e permite que

todos coletivamente definam as ações e as metas a serem alcançadas, assim como ressaltado por Libâneo (2008, p. 139):

A escola é lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas. Mas é também lugar de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural.

A relação estabelecida com a atual equipe gestora é apontada pelos educadores como sendo tranquila, respeitosa, estabelecida de forma dialógica, interativa e pautada na aceitação de sugestões para a melhoria da escola, como citado por uma das educadoras “é inevitável que muitas vezes ocorra atritos, mas esses são usados para o engrandecimento e melhoria da qualidade do trabalho como um todo”. O trabalho estabelecido e desenvolvido na coletividade é visto pelos funcionários e educadores como essencial, mais acreditam que nem sempre todos pensam dessa forma. Outra educadora “acho nossa categoria muito desanimada e nem sempre unida como deveria ser, precisam ser feitas ações nesse sentido, de unir e motivar mais a nossa classe”.

Quando questionados sobre o papel do gestor e o que entendem por uma gestão democrática e participativa, todos reconhecem que através do gestor que a escola traduz um conjunto de condições e formas de organização que resultam das ações por ele elencadas e que uma gestão democrática e participativa é entendida como uma gestão que requer a participação efetiva de vários segmentos da comunidade escolar sempre levando em conta o melhor para a instituição e para o objetivo principal da escola: o aluno. Um dos educadores aponta que “o gestor precisa ser o elo entre os diferentes membros da escola”, outro educador destaca que “o papel do gestor é fundamental como articulador do processo ensino-aprendizagem”.

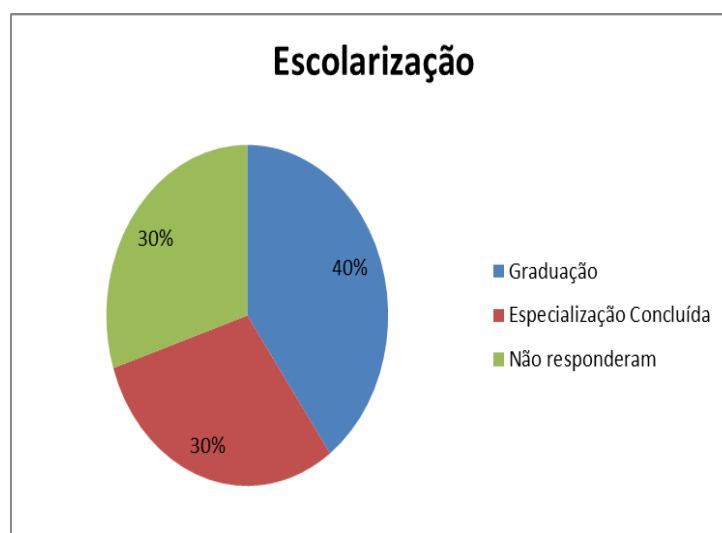
Essas questões só reafirmam as concepções de Libâneo (2008) sobre o papel do gestor, pois esse tem uma importância significativa, e uma responsabilidade que deve ser consciente nos processos políticos e pedagógicos, e de certa forma o gestor é um dos principais responsáveis pela cultura organizacional que se estabelece na escola.

As avaliações em relação à gestão frente ao trabalho desenvolvido na escola foram consideradas pelos educadores como uma gestão satisfatória, colaborativa, cheia de expectativas de acertar, e que dentro das possibilidades procura viabilizar condições para que o processo político e pedagógico ocorra com eficiência, participação e conexão de todo o grupo.

### 5. 5 – Questionário dos pais ou responsáveis:

Este grupo foi formado por 30 pais ou responsáveis, sendo que 9 não responderam ao questionamento. A idade do grupo varia de 33 a 42 anos, todos casados, sendo que dos 21 pais respondentes, somente 3 são do sexo masculino, a Renda Familiar exposta nos questionários por todos os pais participantes é de R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00, sendo respectivamente classificados segundo suas respostas com o Nível Socioeconômico definido como classe média. As informações sobre a Escolaridade foi categorizada no gráfico abaixo:

Gráfico 3: Escolarização dos pais ou responsáveis



Fonte: Elaborado pela autora.

Os pais questionados mostraram-se ainda tímidos e muitas vezes desconhecem os processos relacionados à gestão democrática e a participação ativa deles na escola. Quando questionados sobre a relação com o ambiente educacional, os pais participantes descrevem ser tranquila, respeitosa, amigável e ao mesmo tempo dialógica. As respostas coletadas pelos pais questionados

mostram que a participação na escola acontece com maior frequência em datas comemorativas, Conselhos de Classe e em plantões pedagógicos realizados para discussão da vida escolar dos filhos. Dos 21 pais que participaram 10 relataram que gostariam de participar mais ativamente, e com mais frequência, não só da vida escolar do filho, mas também dos processos organizacionais da escola como um todo, e que isso na maioria das vezes não acontece por falta de tempo, que quase sempre é muito corrido.

A maioria dos pais respondentes (21 no total) só tem acesso a uma parte específica do Regimento Escolar no momento da efetivação da matrícula, onde são repassadas algumas normas específicas da escola, não reconhecem o Projeto Político Pedagógico, e não participam de forma expressiva na construção do mesmo, considerando assim que a escola deveria estabelecer formas significativas de estimular a participação dos pais em atividades escolares, em um processo de colaboração e participação, pois como bem definido por Libâneo (2008) a escola precisa ser pensada em um processo de interação, em uma comunidade que interage e que é capaz de estabelecer um vínculo grupal de forma participativa e compartilhada por todos.

Eles avaliam a Gestão da Instituição como positiva, pois há oportunidades e possibilidades para o questionamento e trocas de ideias; a equipe gestora, coordenadores e educadores estão sempre dispostos a discutir ouvir e aceitar sugestões para a qualidade da educação e para o bom desenvolvimento da aprendizagem do educando. Reconhecem que a escola busca formas de priorizar a participação significativa dos pais no contexto escolar, mais que na maioria das vezes essa participação não acontece de forma expressiva, como realmente deveria acontecer. Os pais sabem que uma gestão democrática e participativa é aquela que acontece com a participação de todos os envolvidos para o bem estar da escola e para uma melhor educação dos filhos, nesse sentido um dos pais acredita que "se a participação dos pais acontecesse ativamente, os alunos seriam bem melhores, teriam maior interesse".

Um dos pais quando questionado sobre a compreensão de uma gestão democrática e participativa ressalta que:

“Uma gestão democrática envolve ações educativas de práticas coletivas na educação do sujeito, a descentralização do poder, a participação ativa dos pais, comunidade e de todos que compõem a instituição em uma participação autônoma e transparente”.

Outro também destaca:

“A gestão democrática na minha visão deve priorizar o desenvolvimento de todos no processo político e pedagógico. Penso que não basta só ensinar a democracia, é preciso viver essa democracia e a participação é essencial nessa caminhada”.

Nesse sentido todos os pais respondentes reconhecem que a participação dos mesmos deveria ser mais expressiva, não só quando se trata das questões pedagógicas do filho, mas em todo o processo organizacional da escola, como elaboração de projetos e tomada de decisões administrativas. A maioria acredita que a participação dos pais deveria ser mais valorizada, pois se trata de uma comunidade, e nesse sentido as ações, planejamentos e avaliações deveriam ser compartilhados por todos os participantes.

Dalbério (2008, p.07) ressalta bem essa questão dessa falta de proximidade dos pais no contexto da escola assim que:

(...) a participação dos pais pode ser tímida, porque eles desconhecem as questões educacionais, teóricas e pedagógicas, e, de certa forma, desconhecem qual é seu papel de cidadão. Assim, faz-se necessário abrir as portas para a Comunidade e começar a construir um País mais justo e democrático.

Para construir uma escola com princípios e ações que seja verdadeiramente democrática, com base dialógica, faz-se necessário compreender a importância da participação ativa de toda a comunidade educacional.

## **5. 6 – Questionário do estudante:**

Este grupo foi formado por 50 estudantes na faixa etária de 14 a 18 anos, todos solteiros, de classe média, sendo que 20% dos estudantes não se dispuseram a responder o questionário por achar a temática difícil, e por não conhecer de forma significativa as questões referentes à gestão. O sexo, a renda familiar e o nível de escolarização desse grupo de respondentes foram categorizados nos gráficos abaixo:



Gráfico 4: Sexo dos estudantes

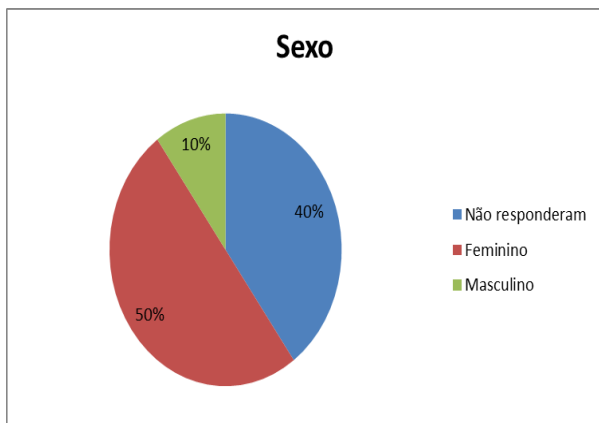
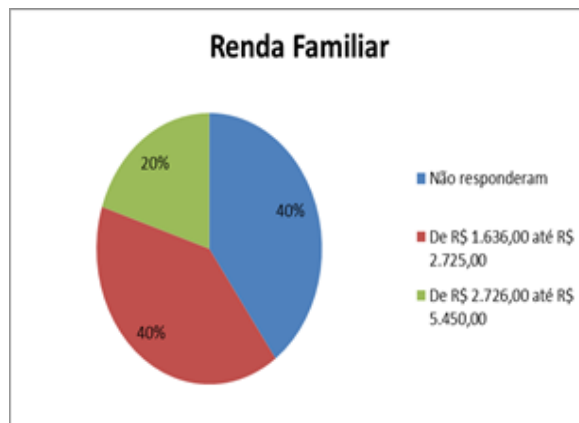
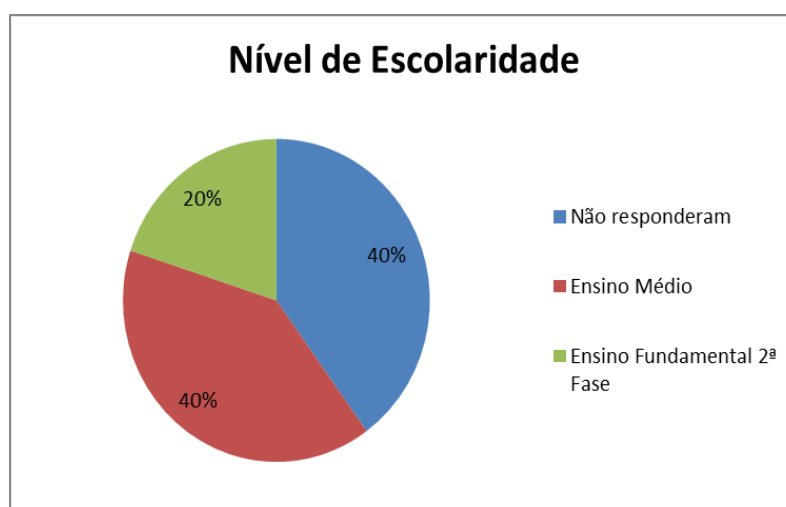


Gráfico 5: Renda familiar dos estudantes



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 6: Nível de escolaridade dos estudantes



Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo o aluno o objetivo principal da instituição foi imprescindível ouvir o que pensam sobre a gestão, que ações podem ser desenvolvidas para o sucesso e organização ativa na escola, qual a concepção de seu papel na instituição escolar? Frente a estes questionamentos o grupo de educandos (30 no total) que colaboraram nas respostas, quando questionados sobre o que entendem o que é gestão democrática e participativa, a maioria (28 estudantes) respondentes compreendem que uma gestão democrática é aquela em que todos participam de forma coletiva, envolvendo pais e a comunidade, desenvolvendo ações para uma educação de qualidade, um dos educando define uma gestão democrática e participativa como aquela capaz de:

“Oferecer canais de escuta e participação garantindo que professores, funcionários, familiares e estudante, possam opinar sobre a proposta pedagógica e a gestão da escola, de forma que compartilhem sonhos, desejos e responsabilidades”.

Apenas 1 estudante não soube responder a esse questionamento, enquanto que outro cita uma concepção contrária a gestão democrática:

“Gestão democrática e participativa é aquela na qual o gestor, ou seja, o administrador, na escola o diretor, tem o poder de mandar, decretar algo que traga benefício à instituição a qual coordena”.

Quando questionados como avaliam a sua participação na atuação do Conselho Escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico, todos os 30 estudantes afirmam não participarem de forma ativa principalmente na elaboração do Projeto Político Pedagógico, ao contrário dos conselhos escolares onde os alunos interessados são convidados a participar. Alguns sabem que sua participação é fundamental, e que eles têm direito e devem opinar nas decisões e elaboração de projetos educacionais; um dos educandos cita que “nem conheço bem esses projetos, porque não estamos presentes neles”; são concepções que muitas vezes divergentes entre os educandos; mais que devem ser levadas em consideração, pois é na pluralidade de concepções que se busca alcançar objetivos comuns a todos.

Libâneo (2008) afirma que a escola precisa ser pensada, a partir de uma proposta de trabalho, executada num trabalho cooperativo com o envolvimento de toda a comunidade escolar onde o educando está inserido; nesse sentido é imprescindível que o estudante como o principal sujeito da ação, não pode estar afastado dos processos de planejamento e organização escolar.

Alguns alunos citam que muitas ações podem ser complementadas e reestruturadas para o sucesso da instituição, e quando questionados sobre a atuação da equipe gestora as concepções divergem, enquanto boa parte dos alunos (25) acredita que a gestão atual esteja sendo desenvolvida por meio de um trabalho eficiente, apesar das dificuldades e de alguns pontos negativos que precisam ser melhorados, enquanto que dos 30 questionados, 5 avaliam como uma gestão fechada, sem diálogo com os estudantes. Um dos alunos acredita ser necessária a transparência na forma de administrar como: compartilhar dificuldades, convocar a comunidade escolar para ajudar a resolvê-las e disponibilizar planilhas

orçamentárias para que toda a comunidade escolar possa opinar e repensar os investimentos conjuntamente com a direção.

Essa ideia não contempla a verdadeira gestão em seu sentido de democracia e participação, nas concepções de Paro (1993) todos os sujeitos envolvidos no processo educacional precisam ser considerados, e o estudante como um desses sujeitos deve ter um papel significativo nesse contexto, sendo estimulado a assumir sua autonomia para tomarem parte na organização e no planejamento da escola.

A participação de pais no contexto escolar é vista por todos os estudantes questionados como ainda tímida e pouco frequente, e que essa participação deveria ser mais ativa pelo motivo dos pais terem uma noção maior do comportamento e eficiência do filho na escola; alguns estudantes ressaltam:

“Os pais só vão à escola para verificar como anda o comportamento do filho e em datas comemorativas. Deveria haver a participação dos pais com maior frequência em conselhos de classe, plantões pedagógicos e não somente em comemorações oferecidas pela escola”.

“Fraca, deveria ser mais ativa, pois o futuro do filho depende do empenho dos pais”.

“Péssima, pois os pais deveriam ceder mais tempo para ajudar a melhoria da educação de seus filhos”.

Segundo Paro (1993) não há dúvidas de que a escola deve envolver de uma forma significativa à presença dos pais, dos alunos e de toda a comunidade, pois é preciso pensar em uma gestão que contemple verdadeiramente a democracia, pois como citado pelo próprio autor “a Administração Escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade” (PARO, 1993, p.161) e os pais são peça fundamental dessa comunidade.

Quanto às sugestões para que a participação de pais aconteça de forma eficiente e ativa, um dos estudantes acredita que a participação ativa dos pais no contexto escolar deve ser concretizada por meio da exposição de ações, resultados e propostas referentes à instituição, todos apontam que a escola deveria dar mais espaço aos pais, para que eles possam opinar, e dar ideias para que todo o processo de organização e de ensino-aprendizagem possa ocorrer de forma mais expressiva. Quando questionados sobre a relação com a equipe gestora, eles

afirmam ser estabelecida com muito respeito e compromisso, reconhecem que é fundamental assumirem postura consciente com o processo de aprendizagem que buscam na escola. Essa autonomia consciente é um dos fatores primordiais para uma gestão democrática, é preciso que o estudante conquiste essa autonomia pela sua participação e comportamento nas ações que ele realiza na escola.

Quanto ao conhecimento da importância de seu papel na instituição, e a importância de sua participação na tomadas de decisões e elaboração de projetos para a melhoria da administração e organização da escola, a maioria acredita ser de grande importância, pois é o aluno que representa a instituição, a aprendizagem adquirida de certa forma reflete o trabalho desenvolvido pela escola. E que a participação ativa do educando é fundamental para sugestões, apoio e elaboração de novos segmentos (projetos e ações pedagógicas), um dos alunos ressalta que a participação do aluno é necessária, pois “podemos ajudar e criar novos projetos e atividades dinâmicas para a melhoria do nosso próprio ensino”.

Outro cita que a participação do estudante é fundamental nas “sugestões de projetos que proporcionem uma educação de qualidade”; essa visão da participação ativa do estudante na tomada de decisões e na elaboração de projetos, só reforça as suas concepções de Dalbério (2008), pois esse ressalta que a verdadeira democracia na escola só pode ser concretizada com a participação de todos os sujeitos envolvidos na comunidade escolar participando, discutindo, analisando e interferindo como sujeito sobre a realidade em busca de objetivos a serem alcançados. Uma gestão escolar verdadeiramente democrática deve contar inclusive com o envolvimento dos próprios alunos, tendo a experiência e o direito de participar como elemento decisivo para o seu desenvolvimento pleno, é preciso compreender que o objetivo da escola “é o aluno e para o aluno”. Tendo presente a importância e a responsabilidade da escola para viabilizar a construção dos conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais para aplicação na prática social. A escola precisa assumir a sua responsabilidade pela escolarização dos alunos, de forma consciente e crítica.

As respostas obtidas pelo questionário de pesquisa e pela observação participante só reforçaram a ideia de que é fundamental no contexto escolar a participação ativa e o comprometimento de todos os membros envolvidos na

educação. A escola como um espaço que lida com a subjetividade e com processo de ensino aprendizagem do sujeito, deve compreender que é fundamental estabelecer relações dialógicas favorecendo as trocas de opiniões (relações democráticas), para que o aluno seja parceiro ativo na construção de seu conhecimento. Só por meio de uma gestão educacional democrática, participativa e descentralizada é possível adotar ações interagindo subjetivamente com os demais participantes. E, conseqüentemente alcançarmos melhores resultados educacionais formando pessoas capazes de atuar na sociedade de forma digna, como sujeito de direitos e deveres.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração desse trabalho, as pesquisas teóricas e de campo, observação participante e questionários de pesquisa sobre os processos de gestão democrática na escola, especificamente no Colégio Costa e Silva, foram fundamentais para que pudesse compreender e vivenciar de forma expressiva como os conhecimentos teóricos são aliados às práticas pedagógicas, e ao mesmo tempo como educar e administrar são um grande desafio que requer além de muito comprometimento, vontade e desejo de planejar, organizar e concretizar ações, em prol do educando e da qualidade educacional.

Pude apreciar como tem sido organizada a estrutura e o funcionamento de uma escola pública, como a instituição busca, por meio de ações e planejamentos, atender de forma democrática, descentralizada e participativa a todos os envolvidos na comunidade escolar, implantando e implementando políticas em prol da democratização da escola.

As etapas desenvolvidas quanto à elaboração desse trabalho foram fundamentais para compreender e identificar os mecanismos de gestão democrática em seu verdadeiro sentido. Ainda, há muito a ser feito para que todos os envolvidos participem de forma ativa nas políticas educacionais, nas ações e na concretização de planos voltados a atingir de forma significativa as especificidades próprias da realidade escolar. Por mais que se tenha a concepção de uma gestão democrática, participativa, e as leis que definem estes princípios, ainda há grandes desafios para

que o ideário seja realmente alcançado de forma expressiva, em seu verdadeiro sentido. A atuação do gestor e a cultura organizacional que são estabelecidos na escola frente a essa questão sugerem diretamente processos de grandes mudanças e inovações, pois nem todos os membros envolvidos no processo educacional participam efetivamente das ações e planos desenvolvidos no contexto escolar. Na maioria das vezes a participação é fechada, somente uma parte específica tem voz ativa nos planejamentos e nas tomadas de decisão, e é por meio do envolvimento de todos que a escola constrói autonomia e ganha segurança para alcançar metas e para enfrentar os desafios, e essas mudanças precisam partir da postura que o gestor assume frente às questões políticas, pedagógicas e administrativas da escola.

Todas as ações, planejamentos e decisões no contexto escolar devem ser repensados e compartilhados, pois os interesses devem ser colocados de forma clara e objetiva para que o sucesso de gestão escolar se concretize de forma expressiva e realmente voltada à democracia que tanto se prega. Os desafios em torno da gestão democrática na escola são diversos: requer liderança profissional, posturas conscientes do gestor, gosto e compromisso pelo que se faz, diálogo entre os sujeitos envolvidos, participação, comprometimento e coletividade.

Lidar com a pluralidade de concepções e com a diversidade na escola é um dos maiores desafios, é preciso saber ouvir e ao mesmo tempo saber expressar os anseios e as expectativas plurais que circundam o universo educacional. Deixar a hierarquia que muitas vezes evolve a dinâmica da escola e construir um espaço onde todos estejam comprometidos com a educação e com o educando, como um dos principais objetivos que se busca alcançar na escola. É preciso dar “voz e vez” para que ele, como o principal objetivo que se busca alcançar, exponha e construa sua autonomia e seus ideais com base em princípios democráticos.

Os desafios são diversos, mais as perspectivas em torno das mudanças e das inovações para a democracia e a qualidade da educação, onde todos participam e assumem de forma consciente a sua responsabilidade é o que impulsiona o trabalho educacional rumo à concretização da democracia na escola. Mas é preciso compreender que uma gestão democrática é a condição estruturante para a qualidade da educação, porque possibilita que a unidade escolar crie vínculos com a

comunidade onde está localizada, e pontue nesse sentido o currículo na realidade local.

Em suma é essencial que uma gestão escolar esteja realmente pautada na coletividade, onde todos os membros possam atuar integralmente, de forma a garantir a organicidade do processo educativo, e colaborar quanto ao desenvolvimento significativo dos princípios diretamente ligados a educação, pois um a verdadeira gestão democrática e participativa deve favorecer o diálogo, a escuta, registrando e divulgando todas as questões expostas pelos atores envolvidos na educação, na implantação e implementação de uma política de gestão descentralizada. Nesse sentido é que as formas de administrar acabam se tornando repletas de desafios e perspectivas, pois nem sempre as relações no ambiente escolar são pautadas na pluralidade de concepções, na democracia e na descentralização que tanto se prega.

## REFERÊNCIAS:

AIRES, Carmenisia Jacobina. **Planejamento e gestão escolar** /– Brasília: Universidade de Brasília, 2009. 66 p.

ALFERES, Marcia Aparecida. **Alfabetização e letramento:** tecendo relações com o pensamento de Paulo Freire; s/d.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Tendências atuais da pesquisa na escola;** Cadernos CEDES; Print ISSN 0101-3262; Cad. CEDES vol.18 n.43 Campinas Dec. 1997.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Etnografia da prática escolar;** 2005.

BRASIL. MEC. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/1996.

BRASIL. **[Plano Nacional de Educação (PNE)]. Plano Nacional de Educação 2014-2024** [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais:** introdução aos parâmetros curriculares nacionais / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1997. <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>, acessado dia 18/10/2015.

CAMURRA, Luciana; TERUYA, Tereza Kazuko. **Escola pública:** manifesto dos pioneiros da educação nova e o direito à educação; 1º simpósio Nacional de Educação, XX Semana de Pedagogia; Unioeste- Cascavel/PR, 2008.

CARVALHO, Olgamir Francisco de. **Desafios atuais da escolha e decisão vocacional- profissional:** um olhar pedagógico sobre questão; Trabalho & Educação | Belo Horizonte | v.23 | n. 2 | p. 93 – 107|mai-ago | 2014.

CHAER, Prof. Galdino. DINIZ, Prof. Rafael Rosa Pereira. RIBEIRO, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisa Antônia. **A técnica do questionário na pesquisa educacional;** Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

**CONSTITUIÇÃO,** Brasil (1988). Brasília: Senado Federal, 2008.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselhos de classe e avaliação:** Perspectivas na gestão pedagógica da escola; Campinas, SP: Papirus, 2004.- (coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

DALBÉRIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e participação na escola pública popular;** Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 47/3 – 25 de octubre de 2008.



FABRINO, Verônica Noel. **Afetividade e base familiar:** norteadores da formação da personalidade – São Mateus: UNISAM/Faculdade Norte Capixaba de São Mateus; 2012.

FRANCO, Huertas; **O método PES: entrevista com Matus/** Franco Huertas: tradução Giselda Barroso Sauveur. – São Paulo: FUNDAP, 1996.

GADOTTI, Moacir. **A qualidade na Educação. Uma Nova Abordagem;** s/d. [http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14\\_02\\_2013\\_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf](http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf), acesso dia 16/06/2015.

GALIANI, Claudemir; MACHADO, Maria Cristina Gomes. **Dewey e a função social da educação;** IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE; III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia; outubro 2009; PUCPR.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização; 6 Ed. – São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** Teoria e Prática; 5 Ed. Revista e ampliada- Goiânia; MF Livros, 2008.

LUCK, Heloisa. **A evolução da gestão educacional a partir da mudança de paradigma;** s/d. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências** – Curitiba: Editora Positivo. 2009.

NELSON, Ionara Bezerra. **A gestão educacional e suas implicações para a organização e o desempenho do trabalho escolar.** s/d.

NEVES, José Luíz. **Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades;** Caderno de Pesquisa em Administração; São Paulo; V.1; nº 3; 2º SEM./1996.

OSTETTO, Luciana Esmeralda. **Planejamento na Educação Infantil:** Mais que a atividade, a criança em foco, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** Introdução Crítica; 6. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática;** Publicado inicialmente em Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 1987.

PEDAGOGIA, **Projeto Político Pedagógico;** UAB | UnB |2009.

RIBEIRO, Sonisvaldo de Souza; SANTOS, Silvia Alves dos. **O trabalho coletivo na rotina escolar e a construção do projeto político-pedagógico;** s/d.

<[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/artigo\\_soni\\_svaldo\\_souza\\_ribeiro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_soni_svaldo_souza_ribeiro.pdf), acessado dia 14/06/2015.

SANTOS, Carlos José Giudice dos. **Tipos de pesquisa**. Disponível em: [http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/METODOL/\\_OF.TIPOS\\_PESQUISA.PDF](http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/METODOL/_OF.TIPOS_PESQUISA.PDF), acessado dia 10/11/2015.

SANTOS, Mônica Pereira dos; SILVA, Kátia Regina Xavier da. **Representações sociais sobre o “professor inclusivo”**: competências interpessoais e políticas de formação de professores em questão; TEIAS: Rio de Janeiro, ano 9, nº 18, pp.12-26, julho/ dezembro 2008.

TACCA, Maria Carmen Villela Rosa; REY, Fernando Luiz Gonzáles; **Produção de Sentido Subjetivo**: As Singularidades dos Alunos no Processo de Aprender; PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO; 2008 (28)1, 138-161.

TORO, Jose Bernardo; WERNECK, Nisia Maria Duarte Furquim. **Mobilização social**: um modo de construir a democracia e a participação; **UNICEF- Brasil, 1996**.

Texto extraído sob licença da autora e da editora do livro: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 14a edição Papirus, 2002.

Texto de CARVALHO, Renato Gil Gomes. **Cultura global e contextos locais**: a escola como instituição possuidora de cultura própria. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).

**Site**: [http://www.passeiweb.com/estudos/sala\\_de\\_aula/diversos/democracia](http://www.passeiweb.com/estudos/sala_de_aula/diversos/democracia) - O que é democracia?; acessado dia 17/09/2015

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### QUESTIONÁRIO PARA O (A) GESTOR (A)

##### Desafios e perspectivas da Gestão democrática na escola

Este questionário tem por objetivo coletar informações sobre as questões relativas aos desafios e perspectivas da gestão democrática na escola.

##### **Desafios da gestão democrática**

1.0 – Para você, o que é gestão democrática?

1.1 – Como Gestor e representante legal da Unidade Escolar, como você vê a questão de uma gestão descentralizada, democrática e participativa?

1.2 – A pluralidade de concepções é um ponto positivo na elaboração e na organização do PPP, PDE e do Regimento da Escolar? ( ) Sim ( ) Não

Justifique sua opinião em relação a essa questão.

1.3 – A participação da comunidade escolar na elaboração e organização das diretrizes educacionais acontece de maneira ativa? ( ) Sim ( ) Não

Justifique como acontece essa participação.

##### **Implantação e implementação da política educacional**

1.4 – Como gestor da Instituição se sente plenamente responsável pela tomada de decisões administrativas, políticas e pedagógicas, ou essas decisões são compartilhadas e decididas por toda a equipe gestora?

##### **Prática escolar de uma gestão democrática**

1.5 – Para você qual o verdadeiro sentido de administrar a questão política e pedagógica?

1.6 – Como você busca sensibilizar e organizar a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar de forma ativa na prática do cotidiano escolar?

1.7 – Como você avalia a prática de gestão frente ao seu trabalho desenvolvido na escola?

#### **2 - Dados socioeconômicos**

2.1 - Idade: \_\_\_\_\_anos

2.2 - Sexo

( ) Feminino

( ) Masculino

2.3 - Estado civil:

( ) Solteiro

- ( ) Casado
- ( ) Divorciado
- ( ) Viúvo
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

2.4 - Nível Socioeconômico:

- ( ) Classe desfavorecida
- ( ) Classe baixa
- ( ) Classe média
- ( ) Classe média alta
- ( ) Classe alta

2.5 - Renda familiar:

- ( ) De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00
- ( ) De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00
- ( ) De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00
- ( ) De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00
- ( ) De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00
- ( ) Acima de R\$ 10.901,00
- ( ) Acima de R\$ 20.000,00

2.6 – Escolarização

- ( ) Graduação em \_\_\_\_\_
- ( ) Especialização – cursando em \_\_\_\_\_
- ( ) Especialização – concluída em \_\_\_\_\_
- ( ) Mestrado – cursando em \_\_\_\_\_
- ( ) Mestrado – concluída em \_\_\_\_\_
- ( ) Mestrado – concluída em \_\_\_\_\_
- ( ) Doutorado

**Outras observações:**

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO PARA O (A) COORDENADOR (A) PEDAGÓGICO (A)

#### Desafios e perspectivas da Gestão democrática na escola

Este questionário tem por objetivo coletar informações sobre as questões relativas aos desafios e perspectivas da gestão democrática na escola.

#### Desafios da gestão democrática

1.0– Para você, o que é gestão democrática?

1.1– Como Coordenador (a) Pedagógico (a) qual o seu papel frente à execução e organização da política pedagógica da escola?

1.2 – A relação Gestor e Equipe Pedagógica são estabelecidas de forma colaborativa, democrática e participativa nas tomadas de decisões referentes aos planejamentos e organizações educacionais? ( ) Sim ( ) Não

Justifique como é estabelecida essa relação.

#### Implantação e implementação da política educacional

1.3 – Quais as principais ações desenvolvidas junto aos profissionais da educação e a comunidade escolar para o desenvolvimento e aprendizagem efetiva do alunado?

1.4 – Em sua opinião como pode ser efetivado um projeto democrático de gestão escolar?

#### Prática escolar de uma gestão democrática

1.5 – Você considera que a relação Gestor e Equipe Pedagógica devam compor a base estrutural para que se consiga colocar em prática uma gestão democrática?

( ) Sim ( ) Não

Justifique com base em sua resposta.

1.6 – Em sua opinião o trabalho desenvolvido pelo gestor deve ser pautado na coletividade e no trabalho em equipe para o sucesso da unidade escolar? ( ) Sim

( ) Não

Dê sua Opinião de como deve acontecer essa trabalho.

1.7 – Os encontros pedagógicos são realizados com que frequência?

Como acontece a participação dos membros da escola, professores, pais e alunos nesses encontros?

1.8 – Qual o maior desafio enfrentado por você frente ao trabalho desenvolvido na Coordenação Pedagógica?

1.9 – Dê sugestões de ações que você acha importante serem desenvolvidas para que seja realmente efetivada uma gestão democrática e participativa?

## **2 - Dados socioeconômicos**

2.1 - Idade: \_\_\_\_\_ anos

2.2 - Sexo

( ) Feminino

( ) Masculino

2.3 - Estado civil:

( ) Solteiro

( ) Casado

( ) Divorciado

( ) Viúvo

( ) Outros \_\_\_\_\_

2.4 - Nível Socioeconômico:

( ) Classe desfavorecida

( ) Classe baixa

( ) Classe média

( ) Classe média alta

( ) Classe alta

2.5 - Renda familiar:

( ) De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00

( ) De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00

( ) De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00

( ) De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00

( ) De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00

( ) Acima de R\$ 10.901,00

( ) Acima de R\$ 20.000,00

2.6 – Escolarização

( ) Graduação em \_\_\_\_\_

( ) Especialização – cursando em \_\_\_\_\_

( ) Especialização – concluída em \_\_\_\_\_

( ) Mestrado – cursando em \_\_\_\_\_

( ) Mestrado – concluída em \_\_\_\_\_

( ) Mestrado – concluída em \_\_\_\_\_

( ) Doutorado

**Outras observações:**

## APÊNDICE C

### QUESTIONÁRIO PARA EDUCADORES

#### Desafios e perspectivas da Gestão democrática na escola

Este questionário tem por objetivo coletar informações sobre as questões relativas aos desafios e perspectivas da gestão democrática na escola.

#### **Desafios da gestão democrática**

1.0– O que você entende ser uma gestão escolar democrática?

1.1– Quais ações são desenvolvidas por você quanto à organização do espaço educacional?

1.2 – Dê sua opinião em relação a uma escola que abarca uma gestão democrática e participativa?

#### **Implantação e implementação da política educacional**

1.3 – Tem conhecimento da importância de sua participação na elaboração das diretrizes educacionais como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar?

( ) sim ( ) Não

Justifique como acontece a sua participação na elaboração dessas diretrizes.

1.4 – Como membro da instituição é conhecedor de seu papel e de sua participação para o sucesso da administração educacional?

1.5 – Como é a relação com a equipe gestora? Justifique.

#### **Prática escolar de uma gestão democrática**

1.6 – Você considera importante um trabalho pautado e desenvolvido na coletividade? Justifique.

1.7 – Como você avalia o papel do gestor dentro de uma Intuição Escolar?

1.8 – Como você avalia a gestão frente ao trabalho desenvolvido na escola?

#### **2 - Dados socioeconômicos**

2.1 - Idade: \_\_\_\_\_ anos

2.2 - Sexo

( ) Feminino

( ) Masculino

## 2.3 - Estado civil:

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

## 2.4 - Nível Socioeconômico:

- ☐ Classe desfavorecida
- ☐ Classe baixa
- ☐ Classe média
- ☐ Classe média alta
- ☐ Classe alta

## 2.5 - Renda familiar:

- ☐ De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00
- ☐ De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00
- ☐ De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00
- ☐ De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00
- ☐ De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00
- ☐ Acima de R\$ 10.901,00
- ☐ Acima de R\$ 20.000,00

## 2.6 – Escolarização

- ☐ Graduação em \_\_\_\_\_
- ☐ Especialização – cursando em \_\_\_\_\_
- ☐ Especialização – concluída em \_\_\_\_\_
- ☐ Mestrado – cursando em \_\_\_\_\_
- ☐ Mestrado – concluída em \_\_\_\_\_
- ☐ Mestrado – concluída em \_\_\_\_\_
- ☐ Doutorado

**Outras observações:**



## APÊNDICE D

### QUESTIONÁRIO PARA PAIS OU RESPONSÁVEIS

#### Desafios e perspectivas da Gestão democrática na escola

Este questionário tem por objetivo coletar informações sobre as questões relativas aos desafios e perspectivas da gestão democrática na escola.

#### **Desafios da gestão democrática**

1.0 – Como é a sua participação no processo escolar de seu filho? Justifique.

1.1 – Com que frequência você comparece a escola?

#### **Implantação e implementação das políticas educacionais**

1.2 – Tem conhecimento do Regimento Escolar e do Projeto Político Pedagógico como ações elaboradas coletivamente para a melhoria da organização educacional?

1.3 – Você considera que a escola prioriza a participação significativa dos pais nas atividades da escola? ( ) Sim ( ) Não

Justifique como acontece essa participação.

1.4 – Como você avalia a organização educacional da Instituição Educacional e a gestão desenvolvida na mesma?

#### **Prática escolar de uma gestão democrática**

1.5 – O que você compreende ser uma gestão democrática e participativa?

1.6 – Como você analisa a participação dos pais e da comunidade no processo escolar e nas tomadas de decisões?

1.7 – A escola valoriza de forma significativa a sua participação? Dê sua opinião e sugestões para que essa participação seja mais ativa.

1.8 – Você considera a sua participação ativa na escola? Justifique.

#### **2 - Dados socioeconômicos**

2.1 - Idade: \_\_\_\_\_ anos

## 2.2 - Sexo

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

## 2.3 - Estado civil:

- ☐ Solteiro  
☐ Casado  
☐ Divorciado  
☐ Viúvo  
☐ Outros \_\_\_\_\_

## 2.4 - Nível Socioeconômico:

- ☐ Classe desfavorecida  
☐ Classe baixa  
☐ Classe média  
☐ Classe média alta  
☐ Classe alta

## 2.5 - Renda familiar:

- ☐ De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00  
☐ De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00  
☐ De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00  
☐ De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00  
☐ De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00  
☐ Acima de R\$ 10.901,00  
☐ Acima de R\$ 20.000,00

## 2.6 – Escolarização

- ☐ Graduação em \_\_\_\_\_  
☐ Especialização – cursando em \_\_\_\_\_  
☐ Especialização – concluída em \_\_\_\_\_  
☐ Mestrado – cursando em \_\_\_\_\_  
☐ Mestrado – concluída em \_\_\_\_\_  
☐ Mestrado – concluída em \_\_\_\_\_  
☐ Doutorado

**Outras observações:**

## APÊNDICE E

### QUESTIONÁRIO PARA O ESTUDANTE

#### Desafios e perspectivas da Gestão democrática na escola

Este questionário tem por objetivo coletar informações sobre as questões relativas aos desafios e perspectivas da gestão democrática na escola.

#### **Desafios da gestão democrática**

1.0– Para você o que é Gestão democrática e participativa?

#### **Implantação e implementação da política educacional**

1.1 – Como você avalia a participação dos estudantes na atuação do Conselho Escolar e na elaboração do Projeto Político Pedagógico?

1.2 – Como você avalia a atuação da equipe gestora da Instituição?

#### **Prática de uma gestão democrática**

1.3 – Como você avalia a participação e a frequência de pais em sua escola?

Acredita que deveria ser mais ativa? Justifique.

1.4 – Que sugestões você daria para que a participação de pais acontecesse de forma eficiente e ativa?

1.5 – Como ocorre a sua relação com os demais membros da escola? Justifique.

1.6 – Em sua opinião qual o seu verdadeiro papel na Instituição Escolar?

1.7 – Como você vê a importância de sua participação na tomada de decisões e elaboração de projetos para a melhoria da administração e organização da escola?

1.8 – Você considera que a escola valoriza a sua participação de forma significativa?

(   ) Sim (   ) Não

Justifique dando sugestões para que essa valorização aconteça de forma significativa.

#### **2 - Dados socioeconômicos**

2.1 - Idade: \_\_\_\_\_anos

2.2 - Sexo

(   ) Feminino

( ) Masculino

2.3 - Estado civil:

( ) Solteiro

( ) Casado

( ) Divorciado

( ) Viúvo

( ) Outros \_\_\_\_\_

2.4 - Nível Socioeconômico:

( ) Classe desfavorecida

( ) Classe baixa

( ) Classe média

( ) Classe média alta

( ) Classe alta

2.5 - Renda familiar:

( ) De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00

( ) De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00

( ) De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00

( ) De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00

( ) De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00

( ) Acima de R\$ 10.901,00

( ) Acima de R\$ 20.000,00

**Outras observações:**

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ***Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE***

O senhor (a) está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa Desafios e perspectivas da gestão democrática na escola no curso de pedagogia, onde o objetivo é investigar os desafios e perspectivas da gestão democrática no contexto escolar.

O Projeto 5 fase 2 tem a orientação da Prof<sup>a</sup>. Sonia Freitas Pacheco Pereira da Universidade de Brasília- Faculdade de Educação- Curso de Pedagogia a Distância e da tutora Ana Cristina Rodrigues Pereira.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução N°. 466 do Conselho Nacional de Saúde e Resolução PPGE UnB N°. 12 sobre Ética em Pesquisa em Educação. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade. Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente os pesquisadores terão conhecimento dos dados.

O senhor (a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Agradeço a sua disposição em participar desta pesquisa.

Telma Aparecida Corrêa Oliveira

Outubro de 2015.

## ANEXO 2:

### Carta de Apresentação

Prezado (a),

Sou estudante do Curso de Pedagogia a Distância da Universidade de Brasília – UnB e para a obtenção do título de graduada em pedagogia estou realizando uma pesquisa sobre os “Desafios e perspectivas da Gestão democrática na escola”.

Em hipótese alguma você será identificado. Os dados aqui coletados serão usados apenas para fins acadêmicos.

Agradeço sua colaboração e me coloco a disposição para quaisquer esclarecimentos.

Telma Aparecida Corrêa Oliveira

## ANEXO 3

**OBSERVAÇÃO:** Algumas fotos referentes à instituição escolhida (Colégio Estadual Costa e Silva) para a pesquisa de campo, observação participante e aplicação dos questionários de pesquisa objetivando o desenvolvimento do TCC, orientado pela Prof.<sup>a</sup> Sonia Freitas Pacheco Pereira e tutora Ana Cristina Rodrigues Pereira, com o tema: Desafios e perspectivas da gestão democrática na escola.









### **3ª PARTE: PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS**

O universo educacional é repleto de desafios e de perspectivas que nos remete a uma busca contínua por novos saberes, pelo desejo incessante de conquistar novas aprendizagens. Meu ingresso no curso de Pedagogia tem me possibilitado ver com outros olhos que é fundamental ter envolvimento com os processos educacionais, principalmente com a aprendizagem e o desenvolvimento integral do educando. Planejamento, organização, comprometimento, diálogo são questões que devem estar presentes nas práticas pedagógicas, para que seja concretizada de forma significativa a qualidade da educação e a formação de sujeitos capazes de construir novos sentimentos, novos valores; e acima de tudo que saibam assumir papéis sociais, valorizando sempre a sua cultura, desenvolvendo distintas linguagens e construindo sua própria aprendizagem, uma vez que:

O planejamento educativo deve ser assumido no cotidiano como um processo de reflexão, pois, mais do que ser um papel preenchido, é atitude e envolve todas as ações e situações do educador no cotidiano do seu trabalho pedagógico. Planejar é essa atitude de traçar, projetar, programar, elaborar um roteiro para empreender uma viagem de conhecimento, de interação, de experiências múltiplas e significativas para com o grupo de crianças. (OSTETTO, 2000)

Mais do que nunca, percebo que a escola e a sociedade precisam estar articuladas para acompanhar as evoluções e transformação ocorridas na contemporaneidade. Nesse sentido, e com as inovações acontecendo a todo o momento, se faz necessário uma formação continuada de todos os profissionais envolvidos com o ato de educar para que as práticas tradicionais, antes adotadas, deem espaço a um fazer pedagógico baseado no diálogo, em práticas inovadoras, em uma aprendizagem e um trabalho pedagógico coletivo, colaborativo e contínuo, em uma proposta de aprendizagem cujo objetivo é o “educando e para o educando”.

A educação atual ganha um significado maior quando busca alcançar objetivos voltados a atender de forma significativa as perspectivas do sujeito na construção efetiva do seu próprio conhecimento, assim como para a efetivação desse processo busca-se a participação coletiva de todos os agentes envolvidos no contexto educacional, assim como bem ressaltado por Ribeiro & Santos (s/d, p.9):

A sociedade contemporânea exige outra postura do trabalhador, este precisa saber relacionar-se em equipe, há uma valorização do

coletivo, a escola precisa acompanhar essas mudanças. É importante salientar que trabalhar de forma coletiva, desenvolver criatividade, dentre outros são habilidades que podem ser desenvolvidas sem que o papel do professor ou mesmo dos conteúdos sejam deslocados para um segundo plano.

Plano de Atuação Profissional Futura... Leva-me a pensar nas possibilidades e no desejo de buscar mais, e mais conhecimentos, após a minha conclusão da Licenciatura em Pedagogia. Sempre fui apaixonada pelas questões educacionais, pelo universo pedagógico e pelas formas de gestão, organização e administração escolar. A realidade que vivencio hoje me permite compreender, com olhos de observador, os dois lados do contexto educacional: pude experimentar durante o estágio supervisionado um pouco do que é estar regendo uma sala de aula, o quanto é desafiador, e ao mesmo tempo estimulante poder orientar e aprender com o educando. Atualmente estar fazendo parte da escola, trabalhando como auxiliar administrativo me permite compreender de outra forma, o quanto trabalhar na coletividade, com ideias plurais é difícil para que se garanta a aprendizagem do educando, a qualidade da educação e a organização da escola como um todo.

Os conhecimentos e a aprendizagem adquiridos no curso de Pedagogia me permitem planejar, analisando a realidade, identificando infinitas possibilidades de atuação profissional, pois o curso oferece esse leque de oportunidades. No atual momento meu desejo futuro é me aprimorar e fazer uma pós diretamente ligada à coordenação pedagógica, ou a área da gestão escolar; são questões que me identifiquei bastante. Gostaria muito de poder estender os conhecimentos nessas respectivas áreas. Procuro me planejar e me organizar, dentro dos meus limites, para que esse projeto de atuação profissional futura possa ser concretizado, pois como afirma Franco (1996, p.15) “quem planeja influi nos resultados, ainda que não tenha controle sobre os resultados de sua ação” (Apud, MATUS, 1996), hoje mais do que nunca percebo que quem planeja precisa construir uma visão ampla dos resultados que se pretende alcançar, resultados positivos ou não nas ações idealizadas.

A realidade que posso vivenciar hoje como um dos atores do processo educacional, e de certa forma fazendo parte das questões organizacionais e administrativas de uma instituição de ensino, me permitem perceber com o olhar que

a Pedagogia me proporcionou, o quanto é complexo o trabalho organizacional e administrativo de uma instituição educacional pautado na coletividade, no diálogo e em objetivos voltados a atingir determinados fins. Trabalhar com a pluralidade de concepções para atingir objetivos únicos é muito complicado, tem que ter habilidade, capacidade dialógica, organizacional e administrativa, pois se trata de um trabalho realizado com a participação de diferentes sujeitos, com subjetividades próprias. Formar-me em pedagogia- ser pedagoga me permite ver esse lado que considero fascinante, e um desafio, assim:

[...] uma teoria e prática de Administração Escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola (PARO, 1993, p. 160).

Trabalhar na coletividade, com a participação ativa de todos, em prol de uma escola democrática, exige competências e habilidades plurais para a efetivação de uma práxis realmente significativa, e para a realização desse trabalho torna-se fundamental compreender os processos que envolvem o ato de educar e as questões pedagógicas atuais, assim como afirmado por Gadotti (s/d, p.02), “a qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno, da comunidade é ruim. Não podemos separar a qualidade da educação da qualidade como um todo”, por isso a importância de um trabalho diferenciado, inovador com a participação efetiva da equipe, colaborando para essa concretização.

Em suma, minhas perspectivas e o meu plano de atuação futura só poderão ser concretizados, pela minha própria força de vontade, e pelo meu próprio desejo de continuar ampliando meus conhecimentos. Busco compreender de uma forma contínua, o quanto é fundamental pensar em desejos coletivos, na participação ativa de toda a comunidade escolar, concebendo, planejando e coordenando elementos novos, que possibilitem a construção de uma escola capaz de implantar e implementar a política de gestão democrática e participativa.